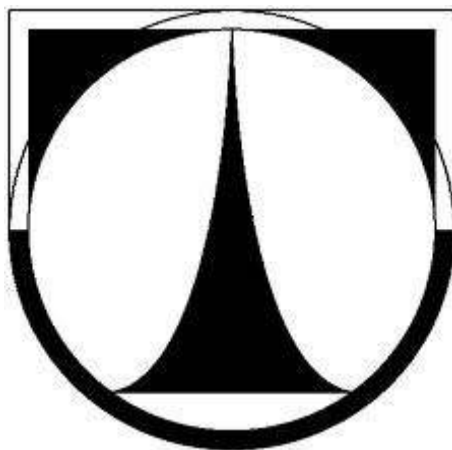


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Kamila Knoblochová**

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 - Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Identita podniku Caja Hipodromo**

### **Corporate identity of Caja Hipodromo**

DP-EF-KMG-2012-27

Bc. Kamila Knoblochová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová., Ph.D. - KMG

Konzultant: Ing. Lenka Půlpánová - KMG

Počet stran: 82

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 4.5. 2012





## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

.....

Kamila Knoblochová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Jozefíně Simové., Ph.D. za rady, cenné připomínky a odbornou pomoc při vypracovávání diplomové práce.

Mé další poděkování patří zástupcům společnosti Caja Hipodromo, jmenovitě panu Mariovi Serranovi vedoucímu marketingového oddělení, za umožnění pracovní stáže ve zmiňované společnosti o které pojednává tato diplomová práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mi byli po celou dobu studia velikou oporou.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá oblastí corporate identity mexické společnosti Caja Hipodromo. Teoretická část práce mapuje jednotlivé složky corporate identity mixu (corporate design, corporate communication a corporate culture). Na základě literární rešerše jsou identifikovány klíčové prvky v jednotlivých oblastech CI, které jsou dále kvalitativně analyzovány prostřednictvím metod zúčastněného pozorování, řízených rozhovorů a analýzou podnikových dokumentů. Na základě výsledků analýzy jsou identifikovány kritické prvky corporate identity. V oblastech kritických prvků jednotlivých složek corporate identity je navrženo jejich zlepšení a nové prvky.

## **Klíčová slova**

Identita podniku, firemní identita, firemní design, firemní komunikace, firemní kultura, organizační kultura, firemní image

## **Annotation**

The master thesis deals with corporate identity of mexican company Caja Hipodromo. Theoretical part is concerned with particular parts of corporate identity mix like corporate design, corporate communication and corporate culture. The identification of the key elements of corporate identity is based on theoretical part. Particular elements are qualitatively analysed by concerned observing, controlled interview and by analyzing company documents. Based on analysis results, the critical elements are identified. The new elements of corporate identity and improvements of critical elements are recommended.

## **Key words**

Corporate identity, corporate design, corporate communication, corporate culture, corporate identity mix, organizational culture

## Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>1 Corporate identity .....</b>	<b>13</b>
1.1 Historie corporate identity .....	13
1.2 Vymezení pojmu corporate identity .....	15
1.3 Struktura corporate identity – corporate identity mix.....	17
1.4 Filozofie organizace .....	18
1.5 Corporate design.....	19
1.5.1 Prostředky corporate designu .....	20
1.5.1.1 Značka, logo .....	20
1.5.1.2 Rastr.....	26
1.5.1.3 Písmo a typografie.....	27
1.5.1.4 Barva.....	27
1.5.1.5 Design a architektura.....	28
1.5.2 Design manuál (grafický manuál) .....	28
1.6 Corporate communication .....	29
1.6.1 Cílové skupiny corporate communication.....	30
1.6.2 Složky corporate communication .....	30
1.7 Corporate culture .....	33
1.7.1 Formy corporate culture .....	34
1.7.2 Prvky corporate culture .....	35
1.7.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje .....	36
1.7.2.2 Normy chování, jazyk.....	37
1.7.2.3 Historky a mýty .....	37
1.7.2.4 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	38
1.7.2.5 Hrdinové .....	38
1.7.2.6 Firemní architektura, vybavení, firemní oblékání .....	39
1.7.3 Scheinův model firemní kultury .....	40
1.8 Shrnutí oblasti CI.....	41



<b>2</b>	<b>Charakteristika společnosti Caja Hipodromo .....</b>	<b>42</b>
2.1	Historické souvislosti vývoje společnosti Caja Hipodromo.....	42
2.2	Caja Hipodromo dnes .....	43
2.3	Filozofie společnosti Caja Hipodromo .....	45
2.4	Produkty/služby společnosti .....	46
<b>3</b>	<b>Analýza klíčových prvků corporate identity společnosti Caja Hipodromo .....</b>	<b>48</b>
3.1	Metodika analýzy CI .....	48
3.2	Analýza klíčových prvků corporate designu společnosti Caja Hipodromo .....	51
3.2.1	Identifikace klíčových prvků CD společnosti .....	51
3.2.2	Kvalitativní charakteristika klíčových prvků CD .....	52
3.2.3	Kvalitativní a kvantitativní hodnocení prvků CD .....	57
3.2.4	Porovnání prvků CD, identifikace kritických prvků CD .....	59
3.3	Analýza klíčových prvků corporate communications společnosti Caja Hipodromo.....	60
3.3.1	Identifikace klíčových prvků CCom společnosti Caja Hipodromo .....	60
3.3.2	Kvalitativní charakteristika klíčových prvků CCom .....	60
3.3.3	Kvalitativní a kvantitativní hodnocení prvků CCom.....	63
3.3.4	Porovnání úrovně prvků CCom, identifikace kritických prvků CCom .....	65
3.4	Analýza klíčových prvků corporate culture společnosti Caja Hipodromo .....	66
3.4.1	Identifikace klíčových prvků CCu.....	66
3.4.2	Kvalitativní charakteristika klíčových prvků CCu .....	66
3.4.3	Kvalitativní a kvantitativní hodnocení prvků CCu.....	69
3.4.4	Porovnání úrovně prvků CCu, identifikace kritických prvků CCu .....	70
<b>4</b>	<b>Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků CI .....</b>	<b>72</b>
4.1	Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků CD .....	72
4.2	Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků CCom .....	73
4.3	Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků CCu .....	75
	<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>79</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1.1 Struktura firemní identity – corporate identity mix.....	18
Obr. 1.2 Vývoj loga Mercedesu.....	22
Obr. 1.3 Logo značky Nike .....	22
Obr. 1.4 Postupný vývoj loga Nike .....	23
Obr. 1.5 Logotypy Nestlé .....	23
Obr. 1.6 Logo IPB      Obr. 1.7 Logo ČSOB .....	25
Obr. 1.8 Dvouznačkové období při přechodu na Vodafon.....	25
Obr. 1.9 Postupný přechod loga Oskar na Vodafon .....	26
Obr. 1.10 Scheinův model firemní kultury.....	40
Obr. 2.1 a) –h) Jednotlivé pobočky Caja Hipodromo.....	44
Obr. 3.1 Metodika analýzy CI .....	49
Obr. 3.2 Předešlé logo společnosti Caja Hipodromo.....	52
Obr. 3.3 Logotyp společnosti Caja Hipodromo.....	53
Obr. 3.4 Korespondenční a administrativní dokumenty.....	54
Obr. 3.5 Administrativní budova společnosti Caja Hipodromo .....	55
Obr. 3.6 Interiér kanceláří v administrativní budově .....	55
Obr. 3.7 Firemní oděv .....	57
Obr. 3.8 Úroveň klíčových prvků CD společnosti Caja Hipodromo.....	59
Obr. 3.9 Úroveň klíčových prvků CCom společnosti Caja Hipodromo.....	65
Obr. 3.10 Úroveň klíčových prvků CCu společnosti Caja Hipodromo.....	70

## Seznam tabulek

Tab. 3.1 Kvalitativní hodnocení .....	50
Tab. 3.2 Tabulka bodového skóre .....	50
Tab. 3.3 Kvalitativní hodnocení klíčových prvků corporate designu.....	57
Tab. 3.4 Kvalitativní hodnocení klíčových prvků CCom.....	64
Tab. 3.5 Kvalitativní hodnocení klíčových prvků CCu.....	69

# Seznam zkratek

CI	Corporate identity
CD	Corporate design
CCom	Corporate communication
CCu	Corporat culture

# Úvod

V dnešním nasyceném trhu bývá cílem mnoha společností přežít či zvítězit v konkurenčním boji, získat jakoukoliv konkurenční výhodu nad ostatními společnostmi v oboru. Jedním z prostředků jak se diferencovat od konkurence a vyzdvihnout společnost je vytváření corporate identity (CI) společnosti.

Problematika corporate identity tedy patří k velice aktuálním tématům dnešní doby, přesto se této oblasti, jako celku, věnují výzkumy pouze ojediněle. Diplomová práce by se chtěla stát příspěvkem v této oblasti. Práce se zabývá corporate identity mexické společnosti Caja Hipodromo.

Hlavním cílem předkládané práce je návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků corporate identity společnosti Caja Hipodromo. Tento cíl je rozdělen do několika dílčích cílů. Nejprve budou identifikovány klíčové prvky všech oblastí corporate identity, tedy corporate designu, corporate communication a corporate culture. Tyto prvky budou dále kvalitativně analyzovány na základě metod zúčastněného pozorování, řízených rozhovorů a analýze podnikových dokumentů. Cílem analýzy je zhodnotit klíčové prvky a identifikovat kritické prvky corporate identity společnosti. Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků bude předmětem poslední kapitoly.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola tvoří rešeršní část předkládané práce. První tři podkapitoly se zabývají vymezením pojmu podnikové identity (CI), její historií a strukturou. Další čtyři podkapitoly jsou zaměřeny na jednotlivé složky CI, tedy na corporate mix skládající se z corporate designu, corporate communication a corporate culture, a firemní filozofii.

Ve druhé kapitole je charakterizována společnost Caja Hipodromo, její historie, filozofie a produkty. Na začátku třetí kapitoly je vysvětlena metodika analýzy. Zbytek kapitoly se potom věnuje analýze klíčových prvků jednotlivých oblastí corporate identity mixu. Poslední kapitola práce se zabývá návrhy zlepšení kritických prvků a návrhy nových prvků corporate identity společnosti Caja Hipodromo.

# 1 Corporate identity

Tato kapitola představuje rešeršní část předkládané diplomové práce. První podkapitola se věnuje historii corporate identity. V další podkapitole je vymezen pojem corporate identity, dále je vysvětlena struktura corporate identity a její složky (corporate identity mix). Tyto složky CI, tedy corporate design, corporate communication a corporate culture jsou vymezeny v dalších podkapitolách.

## 1.1 Historie corporate identity

Vývoj jednotlivých prvků vytvářejících dnešní corporate identity sahá do daleké minulosti. Jedním z těchto prvků pozorovatelných již ve středověku byl především jednotný vizuální styl. Již od středověku se územní celky (království, stát, kmeny) či skupiny (církev, šlechta, vojska a řemeslnické cechy) snažily o jednotný vizuální styl (corporate design) a jednotné chování (corporate behaviour). Na příklad před bitvou se panstvo vždy dohodlo o barevnosti oděvu a šerp, aby se příslušníci jednotlivých vojsk mezi sebou rozpoznali.<sup>1</sup> Loga se začala vyvíjet přibližně ve stejném období. Každý rod měl svůj erb se svým znakem, dle kterého se odlišoval od jiných rodů. Erby byly vždy precizně zpracované. Jednotliví řemeslníci používali symboly svého řemesla. Z těchto symbolů a znaků se postupně vyvinuly obchodní značky a loga.<sup>2</sup>

Počátkem 20. století se postupně začala objevovat myšlenka corporate identity (CI). Behrens tvrdil již v té době, že: „Pro úspěch v podnikání je nutné vyjádřit svou jedinečnost, odlišnost, kontrast oproti konkurenci. Tyto znaky vytvoříme prostřednictvím originálního vizuálního výrazu, ale také charakteristickými znaky firemní kultury a firemní komunikace.“<sup>3</sup> Jednotná identita se ale stále v této době omezovala pouze na „jednotný vizuální styl“, tedy corporate design (firemní design). Na přelomu padesátých a šedesátých let si firemní design nechávaly vypracovávat velké světové firmy a organizace, např. IBM,

---

<sup>1</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 26.

<sup>2</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 15.

<sup>3</sup> BURČÍK, V., Corporate Identity – via ako komunikácia? In SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 27.

Olivetti, Mobil Oil, Shell, Lufthansa, BMW a další. K větším designérským firmám patřil v USA Landor a ve Velké Británii Henrion.<sup>4</sup>

V českých poměrech si v tomto směru nelze nevšimnout Baťovských závodů. Již ve dvacátých letech 20.století se tato firma snažila o „jednotnou politiku“ a jednotnou propagaci napříč celými závody. Již tehdy se vedení společnosti snažilo budovat firemní kulturu (corporate culture) a firemní chování (corporate behaviour) všech složek firmy tak, aby byla značka Baťa prezentována jednotně a v nejlepším světle za každých okolností. Na příklad, jak uvádí Jan Rajlich v publikaci Vysekalové a Mikeše,<sup>5</sup> reklamní oddělení Baťovských závodů mělo tzv. výkladové oddělení, což byl útvar, který měl na starosti náplň, vzhled a uspořádání normalizovaných výloh ve všech normalizovaných prodejnách a obchodních domech firmy. Všechna tato prodejní místa byla povinna do nejmenších detailů dodržovat jednotnou linii propagace a prezentace. Návrhové oddělení plánovalo a realizovalo reklamní a prodejní kampaně, které sledovaly důležité zvyklosti a události v životě potenciálního zákazníka (roční období, různé svátky). Podnik provozoval jednotné reklamní kampaně. Jakékoliv porušení či „vylepšování“ bylo i finančně postihováno.

Jedním z prvních projektů v ČR byl v polovině sedmdesátých let realizován corporate design pro Brněnské veletrhy a výstavy (BVV), za kterým stál výše jmenovaný výtvarník Jan Rajlich. Do této doby se stále mluví o designu organizace, vizuální identitě. Samotný pojem „corporate identity“ byl poprvé použit v padesátých letech Waltrem Marguliesem a Gordonem Lippincottem, zakladateli newyorské poradenské společnosti Lippincott & Margulies.<sup>6</sup> Tato společnost se zabývala a vypracovávala corporate design pro několik velkých amerických podniků. Pojem „corporate identity“ vznikl díky odlišení zakázky, která byla komplexnějšího charakteru a netýkala se pouze jednotného vizuálního stylu společnosti. Margulies a Lippincott tento problém nazvali problémem „corporate identity“. Bylo to vůbec poprvé, kdy někdo definoval vztah mezi image a identitou. Jak uvádí Chajet<sup>7</sup>, Gordon a Walter došli k závěru, že identita byla (waltrovými slovy) „ta součást

---

<sup>4</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 27.

<sup>5</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 46.

<sup>6</sup> BALMER, J. M. T. & GREYSER, S. A. eds, Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing, s. 67.

<sup>7</sup> CHAJET, C., SHACHTMAN, T., Image by Design, pp. 18-19.

corporate image, která může být plně kontrolována společností.“ Jednotlivé pojmy CI a vztahy mezi nimi budou vysvětleny v následující podkapitole.

## 1.2 Vymezení pojmu corporate identity

Vymezením a definováním pojmu corporate identity se v poslední době zabývá čím dál více odborné literatury. Jak uvádí např. Abratt<sup>8</sup> a po něm mnoho dalších autorů, přestože se v poslední době věnuje corporate identity tolik pozornosti, současná definice tohoto termínu je velmi sporná a nejednoznačná. Mnoho autorů vymezuje termín nepřesně, všeobecně akceptovaná definice neexistuje. Tento nedostatek vyvolává zmatek v užívání tohoto termínu.<sup>9</sup> Pravděpodobně nejkomplexnější definice corporate identity je uvedena v „Strathclyde Statement“ vyhlášeným International Corporate Identity Group (ICIG):<sup>10</sup> „Každá organizace má identitu. Tato identita kloubí metody, cíle a hodnoty organizace, prezentuje svojí individualitu, která pomáhá odlišit organizaci uvnitř konkurenčního prostředí.“ První část této definice vyjadřuje, že každá organizace má svojí identitu, stejně jako každá osoba. Tato identita představuje zdroj pro firemní branding. Další část definice poukazuje na fakt, že pomocí corporate identity lze odlišit organizaci od jejích konkurentů, corporate identity je tedy zdroj pro firemní diferenciaci.<sup>11</sup> Aby byla organizace efektivní, potřebuje vyjasnit účel své existence, který je potom chápán veřejností. Organizace také musí někam patřit. Smysl a sounáležitost jsou dva aspekty identity. Každá organizace je unikátní, její identita musí vycházet z jejích vlastních kořenů, osobnosti a z jejích silných stránek, stejně jako slabých.<sup>12</sup> Problematikou corporate identity, její definicí, vymezením a obsahem se podrobně zabýval například Balmer.<sup>13</sup> Balmer uvádí 15 faktorů (oblastí), které zapříčinili vznik tzv. „mlhy“ kolem business identity. Ke všem faktorům postupně dává vysvětlení.

---

<sup>8</sup> ABRATT, R., A new approach to the corporate image management process s. 66.

<sup>9</sup> JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, s. 75.

<sup>10</sup> BALMER, J.M.T., RIEL van C.B.M., Corporate identity: the concept, its measurement and management, s. 355.

<sup>11</sup> LEITCH, S., MOTION J., The Technologies of Corporate Identity, s. 47.

<sup>12</sup> OLINS, W., Corporate Identity: Making business strategy visible through design, s.7.

<sup>13</sup> BALMER, J.M.T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog, pp. 248-91.

Z českých autorů se problematikou corporate identity (identitou firmy) zabývají na příklad Bedrnová a Nový. Podle Bedrnové a Nového<sup>14</sup> je firemní identita cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi jednotlivé elementy corporate identity řadí **podnikovou komunikaci, podnikový design a podnikové jednání**. Horáková a kol.<sup>15</sup> specifikuje firemní identitu jako strategicky naplánovanou představu, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“. Corporate identity mix podle nich tvoří **firemní filozofie, firemní kultura, firemní osobnost a firemní design**. Veber<sup>16</sup> řadí do corporate identity mixu **podnikový design, kulturu, chování organizace, komunikaci a vlastní produkt** organizace.

Dalším termín, který je potřeba vymezit je firemní image. V praxi dochází k častému zaměňování corporate image a corporate identity. Stejně jako se definováním pojmu corporate identity zabývá mnoho autorů, u vymezení pojmu corporate image je to obdobné. Termín corporate image byl poprvé použit také v padesátých letech minulého století. Poprvé ho použil Newman v roce 1953.<sup>17</sup> Poté vznikalo nepřehledné množství definic a docházelo zaměňování i s corporate identity. Ucelený přehled nabízí ve své práci například Kennedy<sup>18</sup> nebo Abratt.<sup>19</sup> V jednoduchosti lze říci, že corporate image je obraz společnosti z venku, tak jak ji chápe veřejnost. Corporate identity je část corporate image, kterou kontroluje společnost sama a jejím prostřednictvím vytváří corporate image. Neboli podle Vysekalové Mikeše:<sup>20</sup> „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“

---

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., Psychologie a sociologie řízení, s. 520.

<sup>15</sup> HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, M., Strategie firemní komunikace, s.74.

<sup>16</sup> VEBER, J., Management – základy, prosperita, globalizace, s. 629.

<sup>17</sup> Kennedy, S. H., Nurturing corporate images: Total communication or ego trip, pp. 120-164.

<sup>18</sup> Tamtéž, pp. 120-164.

<sup>19</sup> ABRATT, R., A Mew Approach to the Corporate Image Management Proces, pp. 63-76.

<sup>20</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 16.



### 1.3 Struktura corporate identity – corporate identity mix

Celková corporate identity je tvořena několika složkami, vychází z filozofie podniku a je součástí firemní strategie. Po rozsáhlém zhodnocení literatury Balmer a Soenen<sup>21</sup> došli k několika závěrům. První, přestože se odborná literatura shoduje na multidisciplinárním přístupu ke studiu podnikové identity, neexistuje jednotný názor na to, jaké složky tvoří corporate identity mix. Tento fakt lze také pozorovat na nejednotnosti českých autorů, uvedených výše. Dále sledovali přístupy ke corporate identity. Zjistili, že praxe se zaměřuje více na procesově orientované přístupy zatím, co akademici se více zabývají strukturou. Ucelený přehled definic corporate identity a jednotlivých složek corporate identity mixu zpracovali například Jenkins a Melewar.<sup>22</sup> Většina autorů se shoduje na složkách jako jsou **corporate design (firemní design), firemní kultura a firemní komunikace**. Van Rekom a kol.<sup>23</sup> řadí do corporate identity mixu firemní chování, firemní komunikaci a firemní symbolismus. Corporate identity mix Balmera a Soenena<sup>24</sup> se skládá z „mysli, duše a hlasu“. Kde mysl se dále skládá z vize, firemní filozofie, firemní strategie, performance, brand architektury, z povahy vlastníků a z historie společnosti. Duše se skládá ze subjektivních elementů obsahujících jasné hodnoty, mix subkultur, vztahy mezi zaměstnanci a vnitřní image. Hlas je veškerá firemní komunikace skládající se z nekontrolovatelné komunikace, kontrolovatelné komunikace, symbolismu, z firemního chování, z chování zaměstnanců, a z vnější komunikace. Jak je patrné, problematika corporate identity mixu je také komplexního charakteru. Vysekalová a Mikeš<sup>25</sup> řadí do corporate identity mixu také produkt organizace. Pro účely diplomové práce budou využity následující složky corporate identity mixu: **corporate design, corporate communication, corporate culture a produkt**. Jednotlivé složky CI mixu a vztahy mezi nimi jsou zachyceny na obrázku 1.1.

---

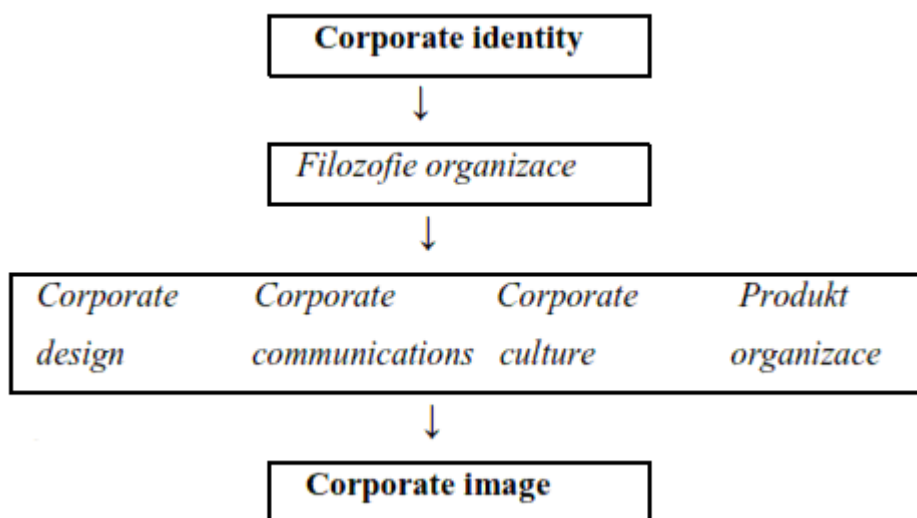
<sup>21</sup> JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, s.77.

<sup>22</sup> JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, pp. 76-90.

<sup>23</sup> VAN REKOM, J., VAN REAL, C.B.M., WIERENGA, B., Corporate identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal, 1991.

<sup>24</sup> BALMER, J., SOENEN, G., Rethinking the corporate identity mix, In: JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, s. 80.

<sup>25</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 40.



**Obr. 1.1 Struktura firemní identity – corporate identity mix**

## 1.4 Filozofie organizace

Základem pro správné nastavení a realizaci corporate identity je filozofie organizace. Při utváření corporate identity společnosti se tedy zpravidla nejprve pátrá po filozofii dané organizace. Hlavní otázkou tedy je, jestli organizace nějakou filozofii má. V dnešní tržní ekonomice vycházejí organizace z podstaty marketingu, která upřednostňuje orientaci na spotřebitele. Spokojenost zákazníka je tedy hlavním cílem firmy. Nicméně i ve vyspělých zemích se v praxi velmi často na tuto hlavní podstatu marketingu zapomíná. Do popředí filozofie organizací se dostávají jiné hodnoty, jako např. megalomanské vidiny, nezkrotná touha po úspěchu či záměrně nebo scestně nastavené ekonomické parametry – jako orientace na produkt místo na spotřebitele. Tyto i další nesprávné hodnoty mohou vést ke špatným filozofickým východiskům, což znatelně ovlivňuje proces tvorby corporate identity.<sup>26</sup> Každá organizace by se tedy nejprve měla zamyslet nad svojí filozofií, tedy nad svým mottem, vizí, posláním, v podstatě nad smyslem své existence. Filozofie organizace je ústřední myšlenkou, od které se odvíjí vše uvnitř i vně organizace. Správně formulovaná vize a poslání společnosti dávají odpovědi na následující otázky:<sup>27</sup>

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?

<sup>26</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 30.

<sup>27</sup> Hron, J., Tichá, I.: Strategické řízení, Praha, ČZU, 2000

- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, popřípadě jaký je náš klíčový tržní segment?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby, dnes a v budoucnosti?
- Jaké jsou a jaké budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy?
- Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku?
- **a zejména na otázku:** Co je předmětem naší činnosti a co jím v budoucnu bude?

Poslání podniku (mise) vyjadřuje proč podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat. Specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o jaký podnik usiluje. Poslání podniku společně s jeho cíli umožňuje přesně definovat to, čeho se podnik snaží dosáhnout svou činností. Strategie je potom detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků. Všechny výše popsané složky tvoří společně filozofii organizace, která je základním kamenem při tvorbě corporate identity.

## 1.5 Corporate design

Jednou z hlavních komponent corporate identity mixu je corporate design (CD/firemní design). Označován také jako jednotný vizuální styl. Tato složka corporate identity se začala projevovat vůbec nejdříve. Jak je uvedeno v historickém ohlédnutí v první kapitole, snahy jednotlivých územních celků či skupin o jednotný vizuální styl byly počátky formování dnešní corporate identity. V praxi se corporate identity dost dlouho skládala pouze z firemního designu. Mnoho odborníků přes tvorbu corporate identity pochází z oblasti grafického designu a pochopitelně velká část důležitosti byla přiřazována grafickému designu.<sup>28</sup> Prvními iniciátory v oblasti grafického designu firem byli američané Selame, Margulies a Chajet v USA. Ti byli následováni Velkou Británií v podání Olinse,

---

<sup>28</sup> BALMER, J.M.T., RIEL van C.B.M., Corporate identity: the concept, its measurement and management, s. 340.

Bernstejna, Jacksona, a dalšími. Postupně došlo k rozšíření do celé Evropy.<sup>29</sup> Vůbec první souhrnou publikaci svého druhu v oblasti grafického designu – Design coordination and corporate image – zpracoval Henrion v roce 1967.

### **1.5.1 Prostředky corporate designu**

Corporate design představuje vizuální ztvárnění společnosti. Základem corporate designu je logotyp, který se využívá při veškeré prezentaci podniku uvnitř i vně. Corporate design odráží a vyzařuje corporate identitu, čímž utváří image organizace. Corporate design je tvořen několika prvky:<sup>30</sup>

- název firmy a způsob jeho prezentace
- logo jako identifikační zkratka
- značka pro zviditelnění a odlišení produktu
- písmo a barvy
- služební grafika
- orientační grafika – způsob úprav budov, označení budov
- oděvy zaměstnanců
- grafika obalů
- dárkové předměty
- další prvky dle oboru podnikání

Některé z výše uvedených prvků budou charakterizovány v následujících podkapitolách.

#### **1.5.1.1 Značka, logo**

Jednotný design organizace vychází ze značky. Je to základní identifikace podniku. Bývá kombinací názvu, slov, symbolů, či obrazu. Správná značka asociuje produkci podniku a vyjadřuje jeho image. Značka by měla být lehce zapamatovatelná, jedinečná a jednoduchá,

---

<sup>29</sup> Tamtéž.

<sup>30</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 40.

odlišovat produkt od příbuzné skupiny jiných produktů a současně ho propagovat. Základní funkce značky můžeme charakterizovat následovně:<sup>31</sup>

- **Funkce identifikace** – značka strukturuje nabídku, umožňuje rozpoznat produkt na základě specifických charakteristik.
- **Funkce garance** – zaručuje kvalitu, kterou zákazník očekává, udává jistotu při nemožnosti objektivně posoudit kvalitu daného produktu.
- **Funkce personalizace** – komunikuje zařazení do určitého sociálního prostředí, přispívá k integraci nebo diferenciaci vůči němu.

Dále se lze setkat také s termínem osobnost značky, kterým se Vysekalová<sup>32</sup> podrobně zabývá ve své publikaci Psychologii reklamy. Osobnost značky je jedním s charakteristik, které vytvářejí samotnou identitu značky. S ohledem na spotřebitele jde o dialog mezi dvěmi identitami. Logo je součástí značky, je určitým symbolem, slouží jako zkratka. Logo značky se v průběhu času utváří a mění stejně jako značka. Značku (logotyp) je potřeba zaregistrovat jako ochranou známku, aby nemohla být využívána jiným subjektem. Logotyp lze zaregistrovat v ČR i v zahraničí.<sup>33</sup> Rozlišujeme několik druhů značek:

- Obrazová značka: (piktogram, symbol)
- Písmová (slovní) značka (logotyp)
- Kombinace značky a úplného logotypu
- Malý logotyp (monogram)
- Hybridní značka
- Typografický logotyp (prostý nebo, s individualizovaným prvkem)
- Kombinace značky a typografického logotypu

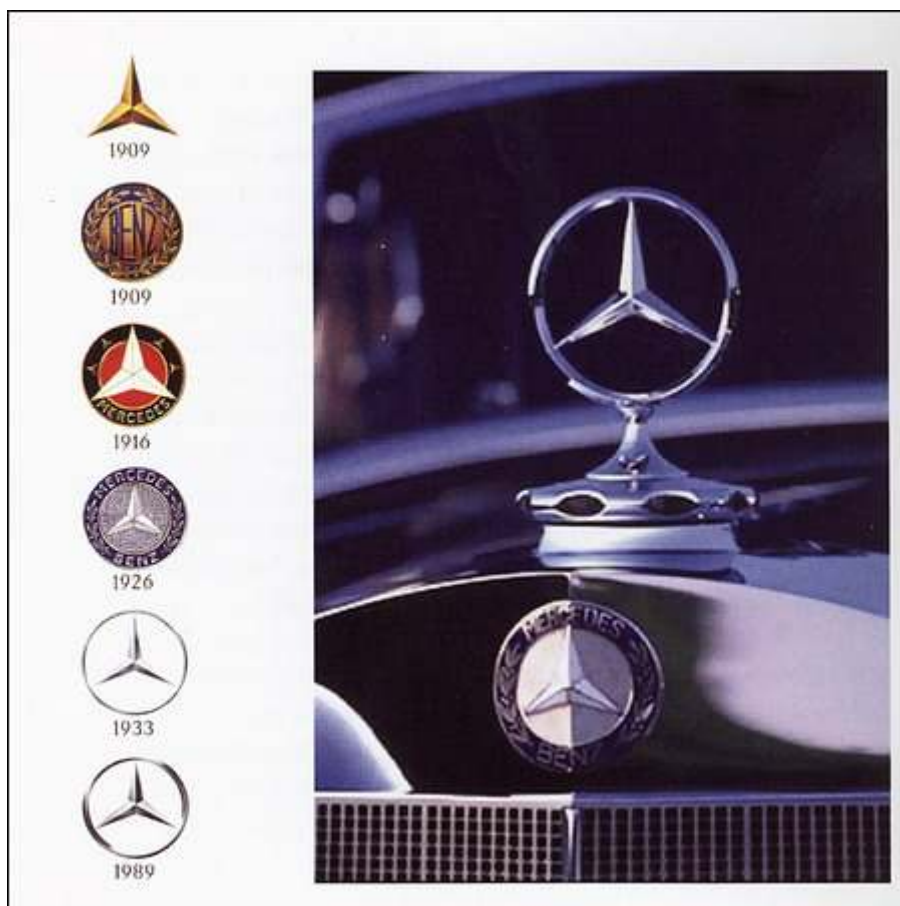
Příklad obrázkové značky je např. Mercedes-Benz. Vývoj loga Mercedesu od roku 1909 zachycuje obrázek 3.1. Tři hroty vycházející od středu symbolizují přepravu vzduchem, po vodě a po silnici.

---

<sup>31</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 27.

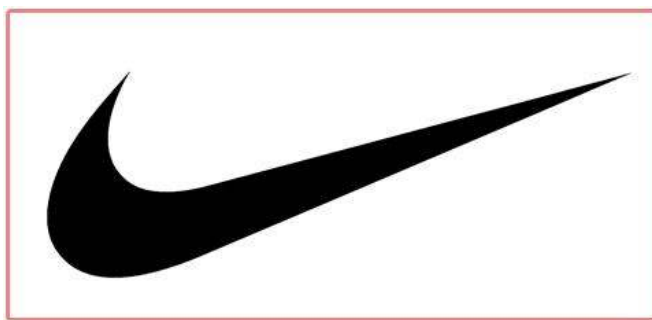
<sup>32</sup> VYSEKALOVÁ, J., Psychologie reklamy, s. 183.

<sup>33</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 32.



**Obr. 1.2 Vývoj loga Mercedesu<sup>34</sup>**

Další výborným příkladem obrazové značky je Nike (obr. 3.2). Nike ztvárňuje křídlo řecké bohyně vítězství Niké.<sup>35</sup> Značka Nike je vůbec první značka bez slovního názvu. Je to abstraktní symbol, těžce pojmenovatelný. Díky své jedinečnosti a jednoduchosti se stal snadno zapamatovatelným.



**Obr. 1.3 Logo značky Nike<sup>36</sup>**

<sup>34</sup> Corporate identity set, [online].

<sup>35</sup> Corporate identity set, [online].

<sup>36</sup> Logo značky Nike [online].



**Obr. 1.4 Postupný vývoj loga Nike<sup>37</sup>**

Obrázek 3.2 zachycuje postupný vývoj loga Nike od kombinovaného loga v roce 1971, kdy bylo logo tvořeno obrázkem i písmem, až k dnešní podobě, kdy je logo tvořeno pouze obrázkem.



**Obr. 1.5 Logotypy Nestlé<sup>38</sup>**

Nestlé patří mezi písmové značky. Písmové neboli slovní značky se nazývají logotypy. Kombinované značky používají slovní i obrazové prvky. Značky se vyvíjejí v čase, podléhají přirozeně vlivům kulturně společenského vývoje (viz obr. 3.1) Stávající značky

<sup>37</sup> Logo značky Nike [online].

<sup>38</sup> Logo značky Nestlé [online].

se tedy vyvíjí, ale také vznikají nové značky. Vývoj nových značek od devadesátých let směřuje spíše ke slovním značkám – logotypům. Tento směr je důsledkem růstu počtu subjektů na trhu. Logotyp vystihuje a navozuje poslání společnosti lépe slovně než grafickou značkou.

Tvorba loga v rámci firemního designu je náročný proces. Podílí se na něm řada lidí. Hlavními činiteli jsou grafici a designéři, ti musí zhmotnit vizi podniku. Tuto vizi by jim měli předat zadavatelé, tedy majitelé nebo zakladatelé podniku, protože pouze ti ví, co chtějí vyjádřit, jaké poselství o firmě chtějí předat. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby designéři spolupracovali přímo z vedením podniku, aby nedošlo k nepochopení a špatnému ztvárnění. V praxi se můžeme setkat i se změnou loga. Důvodem pro změnu loga může být změna strategie firmy či změna zaměření firmy. Nebo se tak děje na příklad v okamžiku fúze nebo akvizice společnosti. Příkladem takovéto vizuální přeměny byla ČSOB v roce 2001. Tato změna souvisela, jak se změnou vlastníka banky, tak s převzetím IPB. IPB získala ČSOB, jejímž majoritním vlastníkem je belgická KBC. Po pádu IPB přestal být lev v logu IPB symbolem záruky. Tyto dvě skutečnosti zapříčinily vznik nového loga ČSOB. Nové logo má vyjadřovat příslušnost k silné mezinárodní finanční skupině. Vychází jak z nápisu ČSOB, tak z motivu belgické KBC. Jak uvedl tiskový mluvčí banky Jan Stolár:<sup>39</sup> „Nové logo v sobě obsahuje více různých symbolik, z nichž se např. zřetelně nabízí podoba hlavy a ramen člověka. Ta vyjadřuje vstřícný a osobní přístup banky ke svým zákazníkům, její klientskou orientaci. Jinými slovy říká "jsme tu pro vás" .“ Staré logo IPB a nové logo ČSOB je zachyceno na obrázcích 3.5 a 3.6.

---

<sup>39</sup> Idnes.cz [online].





Obr. 1.6 Logo IPB<sup>40</sup>



Obr. 1.7 Logo ČSOB<sup>41</sup>

Jiným příkladem je postupný přechod značky Oskar Mobilu a.s. na Vodafone Czech Republic a.s.. Oskar Mobil a.s. byl v roce 2005 zakoupen Vodafone, globálním telefonním operátorem se sídlem ve Velké Británii. Došlo k postupné „vodafoneizaci“ loga Oskaru. Při přeměně loga používal Vodafone především dva typy změn logotypů. V prvním případě šlo pouze o přidání loga Vodafone, např. pod Telecel v Portugalsku a Libertel v Holandsku. Druhý přístup byl více razantnější. Logo pohlceného operátora bylo orámováno červenou sim kartou s výrazným logotypem vodafone naspodu. Tento případ se týče hongkongského operátora SmartTone.<sup>42</sup>



Obr. 1.8 Dvouznačkové období při přechodu na Vodafone<sup>43</sup>

Toto tzv. dvouznačkové období trvá zpravidla tak dlouho, než si na něj zákazníci zvyknou. U konkurenčního T-Mobilu trvalo přejmenování z Paegasu zhruba čtyři měsíce. Vodafone většinou nechává žít starý tuzemský název vedle své globální značky celý rok. Postupný přechod Oskara na Vodafone je zachycen na obrázku 3.8. Přechodné logo se na první

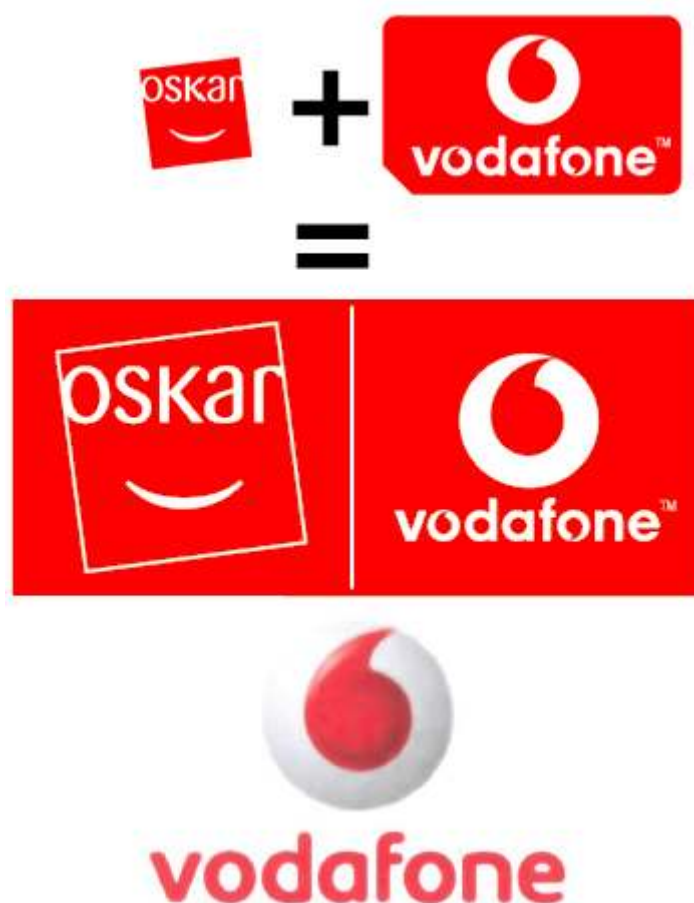
<sup>40</sup> Logo IPB [online].

<sup>41</sup> Logo ČSOB [online].

<sup>42</sup> Mobil.cz [online].

<sup>43</sup> Mobil.cz [online].

pohled liší od ostatních operátorů, které Vodafone doposud pohltil. Tomu nahrává původní logo Oskara, které používalo stejné barvy, jako Vodafone (bílou a červenou).



**Obr. 1.9 Postupný přechod loga Oskar na Vodafone<sup>44</sup>**

### **1.5.1.2 Rastr**

Rastr designu určuje jednotný grafický formát, který je neoddělitelně spojen s komunikací organizace. Je to prvek firemního designu, který je nenahraditelný pro různé podnikové tiskoviny, jako např. předtištěné dopisní papíry, prospekty a obálky. Díky jednotnému rastru a grafickému uspořádání je příjemce okamžitě schopný rozpoznat odesilatele. Hlavní funkcí rastru je tedy vytvoření určitého pevně stanoveného řádu, podle něhož se řídí

---

<sup>44</sup> [http://mobil.idnes.cz/vime-jak-vypada-nove-logo-oskara-dap-mob\\_operator\\_i.aspx?c=A050629\\_162449\\_mob\\_operator\\_i\\_brz](http://mobil.idnes.cz/vime-jak-vypada-nove-logo-oskara-dap-mob_operator_i.aspx?c=A050629_162449_mob_operator_i_brz)

rozmísťovanie textů a obrazových komunikátů do tiskovin podniku. Rastr pevně určuje rozmístění adresy, oslovení, fotografií, začátky odstavců, proporce mezi značkou a dalšími prvky firemního designu s ohledem na velikost a druh tiskoviny.

### **1.5.1.3 Písmo a typografie**

Písmo se již od nepaměti zprostředkovatelem různých sdělení. Mělo by být jasné, snadno čitelné, přehledné a vyvážené. Každá organizace by si měla určit svůj typ písma. Užívání zvoleného písma vede k vytvoření jednotnosti tiskovin a nezaměnitelného profilu. Jednotnost písma a typografie patří v dnešní době již k samozřejmosti. Usnadňuje to orientaci zákazníků. Prostřednictvím elektronických dokumentů připravených na PC komunikuje čím dál větší počet osob v organizaci, jak s vnitřní, tak i s vnější veřejností, proto je tedy jednotnost písma a typografie nedílnou součástí firemního designu. Zaslouží nemalou pozornost při vytváření corporate identity.<sup>45</sup>

### **1.5.1.4 Barva**

Barvy působí na příjemce sdělení daleko intenzivněji než formy a představují v komunikaci signály, které slouží především k orientaci a opětovnému poznání sdělení. Sejdeme se s tvrzením některých odborníků, že barvy, tedy použité podnikové barvy, stojí na žebříčku corporate identity výše než podniková značka, což je diskutabilní. Použité firemní barvy podtrhují charakter podniku a jeho produkce, barvy by se k podniku měly tzv. „hodit“. Různé barvy vyvolávají různé asociace. Například:

- bílá barva – nevinnost, čistota
- černá barva – smutek, úmrtí
- světlé barvy: žlutá je lehká, oranžová je teplá
- tmavé barvy: modrá je studená, fialová je těžká

Význam a vnímání jednotlivých barev se ale liší mezi národy. Oproti České republice, kde smutek asociuje černá barva, v Japonsku je vyjadřován bílou. Na pomezí obou skupin

---

<sup>45</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 33.

barevnosti se vyskytuje červená (aktivní) a zelená barva (pasivní). Při určování adekvátních barev v corporate designu dochází na úvahy ohledně významu, asociací a pocitů, které má podniková barva zprostředkovat. Při výběru barvy je nezbytné položit si následující otázky:<sup>46</sup>

- Vyjadřuje firemní barva atraktivnost produktů?
- Ladí barva s firemní filozofií?
- Je barva dostatečně odlišná od barev konkurence?

### 1.5.1.5 Design a architektura

Obraz společnosti spoluvytvářejí také podnikové budovy a prostory. Jejich architektura by měla odpovídat celkovému firemnímu designu. Měla by používat stejné firemní barvy a symboly. Podnikové prostředí působí na zaměstnance i návštěvníky určitou specifikou. Tu lze vytvořit za pomoci vhodných materiálů - skla, betonu, dřeva, cihel, kovu atd.<sup>47</sup> Tato část firemního designu obsahuje i pojednání o dopravních prostředcích či vizuální příklady odívání nebo jinou identifikaci zaměstnanců k organizaci. (Pravidlům odívání zaměstnanců se podrobněji věnuje kapitola o firemní kultuře). Ve společnosti, která vyrábí hmotnou produkci, bývají v části „design a architektura“ zahrnuta pravidla o designu podnikových výrobků. V případě značkových výrobků se jedná vůbec o jednu z nejdůležitějších složek firemního designu. Design a architektura zprostředkovává cílovým osobám pocity, dojmy a zážitky. To jsou důležité stránky působení, o které nemůže corporate identity organizace přijít. Design výrobků má v marketingu stejnou hodnotu, jako propagace, proto je mu věnována patřičná důležitost.

### 1.5.2 Design manuál (grafický manuál)

Všechny výše uvedené prostředky corporate designu, jejich přesné vymezení, specifikace a využití je uvedeno v **grafickém manuálu**. V grafickém manuálu jsou tedy komplexně zpracována veškerá pravidla a doporučení pro elektronickou i tištěnou prezentaci společnosti. Grafický manuál obsahuje následující položky:<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 34.

<sup>47</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s 34.

<sup>48</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 41.

- souhrn grafický pravidel
- definici layoutu dokumentů
- definici a pravidla využívání fontů (stylu písem)
- definici barev a pravidla pro jejich užívání
- logo, jeho varianty a pravidla pro jeho používání
- firemní dokumenty

Grafický manuál je jistý druh podnikové legislativy, vydaný obvykle jako podniková norma. Stanovuje, jakým způsobem se aplikují značky, rastr, písmo a typografie, barevnost, design, architektura a jiné části corporate designu ve všech druzích podnikových komunikací. Všichni v organizaci jsou povinni ho dodržovat. Slouží jako tzv. příručka. Bývá jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

## 1.6 Corporate communication

Na šíři, komplexnost a důležitost corporate communications (firemní/podnikové komunikace) poukázal Bernstein,<sup>49</sup> který argumentoval, že organizace by měla efektivně komunikovat se všemi svými investory. Z Bernsteinových<sup>50</sup> komentářů z roku 1986 vyplývá, že corporate communication mix a jeho management je podstatně odlišný a více komplikovaný než marketing communication mix. Van Real<sup>51</sup> definuje corporate communication jako: „nástroj/prostředek managementu jehož prostřednictvím jsou sladěny všechny vědomě užití formy vnitřní a vnější komunikace co nejúčinněji a nejefektivněji, čímž vytváří příznivý základ pro vztah, na němž závisí společnost.“ Jak uvádí Vysekalová a Mikeš,<sup>52</sup> firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnější i vnitřním prostředím. Jinými slovy, firemní komunikace zastřešuje všechny komunikační oblasti společnosti. Pomocí zvolené komunikační strategie společnost usiluje o dosažení jasné a

<sup>49</sup> BALMER, J.M.T., RIEL van C.B.M., Corporate identity: the concept, its measurement and management, s. 341.

<sup>50</sup> BERNSTEIN, D., Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communications, 1986. In: BALMER, J.M.T., RIEL van C.B.M., Corporate identity: the concept, its measurement and management, s. 341.

<sup>51</sup> VAN REAL, C.B.M., Principles of Corporate Communications, s. 26.

<sup>52</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 63.

zřetelné identity na veřejnosti i u vlastních zaměstnanců.<sup>53</sup> Firemní komunikace je tedy stejně jako firemní design vnějším projevem corporate identity. Je zároveň základním zdrojem firemní kultury. Způsob, kterým společnost komunikuje s různými cílovými skupinami, velice ovlivňuje celkovou image společnosti.

### **1.6.1 Cílové skupiny corporate communication**

Společnost komunikuje s několika cílovými skupinami, přičemž s každou cílovou skupinou by měla společnost komunikovat jiným způsobem. Cílové komunikační skupiny lze rozdělit následovně.<sup>54</sup>

- Obchod, hospodářství (Zákazníci, dodavatelé, konkurence, hospodářské komory, svazy)
- Politika a správa (Státní a místní zpráva, instituce a úřady, politické strany)
- Kapitálový trh (Investoři, majitelé, banky, burzy)
- Tvůrci mínění (Média, občanské iniciativy, zájmové organizace)
- Široká veřejnost (Obyvatelé okolí organizace, organizace v sousedství)
- Vnitřní veřejnost (Zaměstnanci, odbory, vedení)

### **1.6.2 Složky corporate communication**

Jaké složky přesně obsahuje corporate communication se liší autorem od autora. Van Real<sup>55</sup> zahrnuje do corporate communication tři formy komunikace a to: management communication, marketing communication a organizational communication. Aberg a Bernstein<sup>56</sup> rozšířili corporate communication mix o elementy jako; produkt společnosti a chování. Podle Balmera a Graye se celková corporate communication skládá z těchto tří částí:<sup>57</sup> primární komunikace (komunikace, která působí na produkty a corporate behaviour), sekundární komunikace (ve smyslu Van Realova mixu), terciární komunikace

---

<sup>53</sup> ČIHOVSKÁ, V., Firemní imidž, 2001.

<sup>54</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s. 37.

<sup>55</sup> VAN REAL, C.B.M., Principles of Corporate Communications, s. 2.

<sup>56</sup> BALMER, J.M.T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog, s. 253.

<sup>57</sup> BALMER, J.M.T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog, s. 253.

(neformální komunikace mezi lidmi, komunikace veřejnosti o společnosti). U Melewara a Jenkins<sup>58</sup> se setkáme se zařazením corporate communication do stejné části v rámci corporate identity mixu s corporate designem. V jiné publikaci zase Melewar a Karaosmanoglu<sup>59</sup> uvádějí dělení corporate communication na: kontrolovatelnou corporate communication, nekontrolovatelnou corporate communication a nepřímou communication. Většina těchto částí je vždy složena z nějakých podelementů. Většina českých autorů jako např. Vysekalová a Mikeš<sup>60</sup> nebo Horáková, Stejskalová, Šlapová<sup>61</sup> zahrnují do corporate communication *public relations, corporate advertising, human relations, investor relations, employee communications, government relations, university relations*, a další.

Jednotlivé formy corporate communication jsou:

### **Corporate design**

Corporate design náleží do jednotných komunikací. Svými jednotícími prvky - značkou, rastrem, písmem atd.- působí v každém druhu corporate communication společnosti.

### **Public relations**

Public relations zprostředkovávají vztah společnosti s veřejností mnoha přímými i nepřímými komunikačními formami. Pro jednotnou komunikaci organizace mají význam také proto, že poskytují techniky a metody, které se uplatňují v různých oblastech corporate communication jako např. investor relations, government relations a press relations. Tato část corporate komunikace hraje významnou roli ve vytváření identity a následně image společnosti.

### **Corporate advertising**

Zahrnují marketingové komunikace, které nesou potřebná sdělení do cílových skupin a přesvědčují je k přijetí marketingové nabídky podniku. Patří sem firemní inzerce a nejrozličnější druhy reklamy.

### **Propagace stanovisek**

Společnost využívá cílevědomě příležitosti vyjadřovat se ke společenským, politickým a dalším veřejným otázkám. Tato propagace zahrnuje komunikace stanovisek firmy, formy a

---

<sup>58</sup> JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, s. 81.

<sup>59</sup> MELEWAR, T.C., KARAOSMANOGLU, E., Seven dimensions of corporate identity, A categorisation from the practioners' perspectives, s. 849.

<sup>60</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 63.

<sup>61</sup> HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace., 2008.

způsoby vyjadřování jejích postojů k nejrůznějším otázkám veřejného zájmu včetně forem a způsobů vystupování představitelů společnosti.

### **Veřejná vystoupení**

Představitelé každé organizace jsou z titulu svého postavení vázáni k řadě povinností, funkcí nebo k členství v různých institucích a organizacích. Svým vystoupením na různých akcích reprezentují samotnou společnost.

### **Human relations**

Human relations jsou druhy komunikace, které organizace uskutečňuje za účelem podpory vzdělávání, propagace podnikových hodnot nebo sdělování všeobecných informací. Jsou to komunikační formy uplatňované na trhu práce jak vně, tak i uvnitř společnosti.

### **Investor relations**

Způsoby přesné cílené komunikace informací. Mají podobu obchodních a výročních zpráv. Jsou určeny především cílovým skupinám akcionářů společnosti. Nebo to mohou být různé publicistické v materiály odborném a ekonomickém tisku.

### **Employee relations**

Employee relations představují komunikaci k zaměstnancům organizace. Tato část corporate communication zahrnuje ucelený vnitřní informační systém či programy k informování spolupracovníků.

### **Government relations**

Government relations jsou formy a metody komunikace společnosti s rozhodujícími osobnostmi ve vládě, státní správě apod. Patří sem lobbying, který se realizuje různými způsoby.

### **University relations**

Komunikace se sférou školství, vědy a výzkumu. Organizace by měly spolupracovat s vysokými školami, které obvykle představují vědecko - výzkumnou kapacitu a vychovávají budoucí intelektuální potenciál společnosti.

### **Industry relations**

Mezi jednotlivými druhy corporate communications nemohou chybět ani vztahy s odvětvovými nebo oborovými partnery průmyslu

### **Minority relations**

Minority relations zpracovávají významný společenský i politicko - hospodářský prostor života národnostních menšin či různých komunit.



Cílem corporate communication je správné oslovení jednotlivých cílových skupin, tak aby zanechalo pozitivní dojem a vytvořilo pozitivní postoj všech cílových skupin vůči společnosti. Corporate communication se stala nedílnou součástí corporate identity mixu. Odpovídající komunikací a prezentační strategií a hodnot společnosti, společnost buduje svoji identitu, čímž se snaží vytvořit žádoucí image společnosti.

## 1.7 Corporate culture

Podobně jako tomu bylo u ostatních složek corporate identity, tak se i vymezení a definování pojmu corporate culture (firemní/podnikové/organizační kultury) liší autor od autora. V rámci corporate identity mixu je v některých případech corporate culture opomíjena nebo zahrnována pod jinou složku corporate identity. Lze se setkat i se zaměňováním nebo se slučováním s corporate behaviour (firemní chování). Vztahem mezi corporate culture, corporate identity a corporate image se zabývají např. Hatch a Schultz.<sup>62</sup> Hatch a Schultz poukazují na nedostatek zahrnování corporate culture v rámci utváření corporate identity a následně image podniku. Pokud se už hovoří o corporate culture (CCu), tak jako o „tmelu“ co drží mnoho organizací pohromadě. Dále argumentují, že pojetí firemní kultury v rámci organizační teorie ignoruje vztah organizace s okolním prostředím. Corporate culture je v první řadě brána jako sama se vyvíjející uvnitř organizace, ilustrovaná důležitostí danou zakladateli a ostatními klíčovými leadery. Corporate communication není ovšem pouze vnitřní záležitostí společnosti. Nelze ji teda nechat pouze samovolně vyvíjet. Corporate culture je „proměnná“, která se neustále vyvíjí v čase, je tedy potřeba ji cíleně utvářet.

Corporate culture vyjadřuje určitý charakter společnosti, její celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků společnosti. Obsahuje zvyklosti a rituály využívané v podniku i hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků společnosti.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> HATCH, M.J., SCHULTZ, M., Relations between organizational culture, identity and image, pp.359-360.

<sup>63</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 67.

Pfeifer a Umlaufová<sup>64</sup> definují corporate culture neboli firemní kulturu jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ Čihovská<sup>65</sup> vymezuje corporate culture jako „soubor hodnot, symbolů, postojů, etických východisek, předpokladů a perspektiv, které mají vliv na chování zaměstnanců i na vztah k vnějšímu okolí.“ Problematikou corporate culture, jejím vymezení, determinanty, typologií a implementací se mimo jiné zabývá i Šigut<sup>66</sup> ve své publikaci Firemní kultura a lidské zdroje. Abychom nějakým způsobem sumarizovali a zobecnili nejen výše uvedené definice corporate culture, lze použít vymezení corporate culture podle Lukášové a Nového<sup>67</sup>, kteří chápou corporate culture jako:

- „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

### 1.7.1 Formy corporate culture

Corporate culture nebývá jednorázový produkt společnosti, zpravidla se utváří a vyvíjí dlouhá léta. Setkáváme se čtyřmi základními formami firemní kultury:<sup>68</sup>

- **„Kompetenční“ firemní kultura**

Tato forma firemní kultury je typická pro podnikovou sféru, v níž převažuje vysoká investiční náročnost, ale menší jistota z úspěchu. Příkladá velký význam odborné kompetentnosti, formální rozhovor stojí vždy v popředí. Tento typ podnikové kultury ale ohrožují krátkodobé konjunkturální výkyvy, protože je většinou uplatňována podniky, které vyrábějí investiční zboží. Kompetenční forma podnikové kultury je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu.

- **„Úderná“ firemní kultura**

---

<sup>64</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s. 19.

<sup>65</sup> ČIHOVSKÁ, V., Manažment obchodní firmy, s. 82.

<sup>66</sup> ŠIGUT, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, 2004.

<sup>67</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol., Organizační kultura, Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 22.

<sup>68</sup> SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, s. 42.

Spočívá ve vysoké rizikovosti, ale má naopak rychlou zpětnou vazbu. Společnosti uplatňující tento typ podnikové kultury jsou vysoce inovátorské. V porovnání s předcházející kompetenční kulturou je úderná kultura problematická v interpersonálních vztazích. Tato forma podnikové kultury je typická pro odvětví jako je např. stavebnictví, kosmetika či poradenství.

- **„Hierarchicky uzavřená“ firemní kultura**

Tato kultura je charakteristická nízkou rizikovostí a pomalou zpětnou vazbou. Je často pozorovatelná v bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutickém průmyslu, v zásobovacích podnicích a v některých dalších odvětvích. Pozitivní na „hierarchicky uzavřená“ firemní kultuře jsou její vlastní fungující postupy. Negativně se naopak projevuje mj. silná byrokracie, pevně zaseté hierarchické struktury se všemi jejich formalitami a titulaturami.

- **Firemní kultura „aktivit“**

V tomto případě je v popředí firemní kultury aktivita. Vyznačují kultury „aktivit“ jsou zpravidla nejlepší prodávající. Firemní kultura se zde odehrává takřka jím „na místě prodeje“. Proto je tato forma corporate culture nejvíce zastoupena v oborech značkových spotřebních výrobků, maloobchodě, počítačů či výrobě vozidel.

V literatuře se lze setkat s daleko členitějším výčtem forem firemních kultur. Uvádějí se např. kultury nekompromisních jedinců, přátelské atmosféry, kultury procesní, práce a jiné.

### **1.7.2 Prvky corporate culture**

Prvky firemní kultury jsou strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Vymezení a kategorizování jednotlivých prvků corporate culture se liší v závislosti na autoru. Mezi základní prvky firemní kultury lze řadit: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají často označovány jako artefakty (výtvory) materiální a nemateriální (chování) povahy. Mezi artefakty materiální povahy se řadí architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací výroční zprávy firem a propagační brožury.

Artefakty nemateriální povahy jsou potom jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři mezi prvky firemní kultury řadí i symboly, např. logo.<sup>69</sup> V rámci této práce je logo řazeno do corporate designu.

### **1.7.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje**

Základní předpoklady (přesvědčení) (basic assumptions) jsou zafixované představy o fungování reality. Lidé je považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Je v jejich podvědomí např. „lidem ve firmě se dá věřit“ či naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“. Tyto základní předpoklady neboli přesvědčení je obtížné identifikovat, protože fungují u člověka zcela automaticky a nevědomě.

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jedinec či skupina přikládá význam. Hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné pro organizaci. Hodnoty se vždy promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s organizací i do celkové orientace firmy.<sup>70</sup> Sladění hodnot jednotlivců (zaměstnanců) a společnosti je klíčovým a samozřejmě nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné corporate culture.<sup>71</sup> Podle většiny autorů představují hodnoty jádro firemní kultury, jsou považovány za důležitý indikátor obsahu firemní kultury a nástroj jejího utváření. Klíčové firemní hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a jsou předávány pracovníkům. Tyto firemní hodnoty by měly být viditelné i vně společnosti, za účelem vytvoření požadované corporate image. V praxi se lze potkat s problémem v nesouladu mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Např. manažeři celý rok zdůrazňují prvořadý význam spokojenosti zákazníka, ale na konci roku vyžadují a hodnotí pouze finanční výsledky. Hodnocení na základě finančních výsledků je čin, který pramení ze skutečných hodnot.<sup>72</sup> Postoje zrcadlí pozitivní či negativní pocity, které se týkají nějaké konkrétní osoby, věci, události či problému. Postoje jsou výsledkem hodnocení, v němž

---

<sup>69</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol., Organizační kultura, Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, pp. 22-23.

<sup>70</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s. 68.

<sup>71</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s.58.

<sup>72</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol., Organizační kultura, Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 23.

jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivními procesy jedinec získává poznatky, v emocích prožívá jejich význam a postojem zaujme vůči skutečnosti hodnotící vztah. Objekt hodnocení se tedy jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný.

### **1.7.2.2 Normy chování, jazyk**

Skupinové normy, tedy normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Týkají se pracovní činnosti, jako např. rychlosti práce, kvality práce a způsobu jednání se zákazníky nebo komunikace ve skupině, tj. jakým jazykem se ve firmě mluví. Dodržování či nedodržování norem ve skupině je členy skupiny patřičným způsobem odměňováno. Jedinec je buď přijat do skupiny nebo je s ním omezena komunikace na pouze nutnou komunikaci. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vytváří určitou atmosféru v organizaci. Na základě těchto nepsaných norem lze očekávat určité chování pracovníků organizace, což zajišťuje předvídatelné a do určité míry stabilní prostředí organizace.

Jazyk užívaný v organizaci odráží míru formálnosti či neformálnosti vztahů uvnitř organizace. Je důležitým prvkem vzájemného porozumění, koordinace a integrace. Dále odráží také předpoklady a hodnoty zastávané organizací.

### **1.7.2.3 Historky a mýty**

Vyprávěné historky v rámci organizace, jsou přibarvené příběhy, které se v minulosti v organizaci odehrály. Základ mají ve skutečné události, ovšem jsou podávány různými lidmi různě, ostatně jako jakékoliv historky ze života vně organizace. Historka obsahuje mimo jiné i soubor určitých předpokladů, hodnot a norem, které jsou akceptovatelné či neakceptovatelné v organizaci. Je to ve skutečnosti jakýsi příběh, který má zajímavý děj a je snadno zapamatovatelný. Díky tomu si ji pracovníci předávají mezi sebou. Historky jsou tedy nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího

předávání.<sup>73</sup> Mýty nemají oproti historkám racionální charakter, jejich obsah je smyšlený. Vznikají za účelem objasnění nějakého žádoucího či nežádoucího chování v organizaci.

#### **1.7.2.4 Zvyky, rituály, ceremoniály**

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou zaběhnuté vzorce chování, které jsou udržovány a předávány v organizaci. Je to součást firemní kultury, která napomáhá hladkému fungování organizace, snižuje nejistotu pracovníků, vytváří stabilní, předvídatelné prostředí a umožňuje pracovníkům vytvářet vlastní identitu. Zvyky jsou například oslavy narozenin či vánoční večírky. Významně přispívají k integraci organizace. Bývají proto mnohdy cíleně organizovány. Jestliže jsou zvyky běžné, zažití a pro organizaci typické způsoby chování, rituály potom znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Rituály se odehrávají na určitém místě, v určitém čase, zahrnují způsoby chování, které jsou v dané situaci a čase očekávány. Rituálem je například i samotné zdravení. Některé rituály bývají formalizovány a institucionalizovány (např. v armádě). Rituály udržují zavedený pořádek a posilují mocenské struktury. Ceremoniál je událost slavnostnějšího charakteru, konající se při speciálních příležitostech. Ceremoniály oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

#### **1.7.2.5 Hrdinové**

Jsou hlavními nositeli a představiteli firemní kultury. Tato jejich funkce byla zdůrazňována zejména na počátku osmdesátých let, ale i dnes mají v rámci organizace určitý význam. Jsou to nositelé tradice, slouží jako model ideálního chování, vzor ideálního zaměstnance či manažera.<sup>74</sup> V rámci organizace jsou hrdinové zosobněním základních hodnot. Deal a Kennedy<sup>75</sup> vymezili jejich základní funkce jako:

- dokládání dosažitelnosti úspěchu pro každého zaměstnance
- poskytování modelového chování
- určují standardy výkonu
- jsou symbolem organizace pro vnější svět

---

<sup>73</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol., Organizační kultura - Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 24.

<sup>74</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, s.68.

<sup>75</sup> DEAL, T., E., KENNEDY, A., A., Corporate Cultures, 1982. In LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol., Organizační kultura - Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 25.

- udržují a posilují jedinečnost organizace
- jsou motivací pro zaměstnance

Mnohdy jsou jimi samotní zakladatelé společnosti. Někteří hrdinové se rodí, jako např. Tomáš Baťa, Henry Ford. Jsou hrdinové, kteří ovlivní i několik generací nebo jsou situační hrdinové. Pokud organizace nemá hrdiny měla by si je vytvářet. Jako příkladem může být například vyhodnocování prodejce měsíce či zaměstnance. Někdy se může stát toto umělé vytváření hrdinů kontraproduktivní. „Oslavování“ hrdinů může demotivovat méně schopné pracovníky.

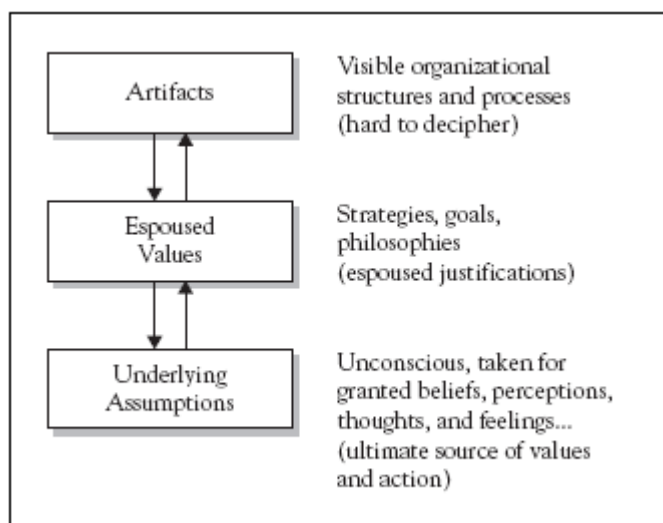
#### **1.7.2.6 Firemní architektura, vybavení, firemní oblékání**

Firemní architektura a vybavení je samozřejmě součástí firemní kultury. Jestliže se zaobíráme komplexní problematikou corporate identity, patří firemní architektura do corporate designu. Na případu firemní architektury je hezky vidět, jak všechno souvisí se vším. Firemní architektura tedy není složkou pouze firemní kultury, je důležitým prvkem v designu organizace, značně se podílí na vytváření corporate identity a vně organizace buduje její image. Budova organizace, její vybavenost, všechny tyto prvky by měly být sladěny. Mezi prvky corporate culture patří i firemní oblékání. Stanovení zásad pro oblékání zaměstnanců by mělo patřit ve firmách a organizacích, kde se nějakým způsobem udržuje firemní kultura, k nezbytným opatřením. Je ovšem diskutabilní do jaké míry toto pravidlo aplikovat. Ve výrobních či prodejních podnicích se zcela běžně užívají pracovní oděvy, pracovní ošacení techniků, prodáváčů, vrátných nebo personálů ostrahy. Otázka může být ohledně oblékání zaměstnanců na vyšších pozicích.

Na všechny výše uvedené prvky corporate culture lze nahlížet z několika úhlů. Tedy jako na základní strukturální a funkční elementy firemní kultury, jimiž lze popsat a vysvětlit daný jev, dále jako na indikátory obsahu kultury, ale také na nástroj předávání a utváření firemní kultury.

### 1.7.3 Scheinův model firemní kultury

V současnosti nejznámějším a nejvíce citovaným modelem organizační kultury je model který vyvinul Edgar Schein.<sup>76</sup> Strukturoval firemní kulturu do třech rovin, čímž ovlivnil mnoho badatelů zabývajících se výzkumem organizační kultury. Schein rozlišuje tři roviny firemní kultury podle míry nakolik jsou viditelné jednotlivé projevy firemní kultury. Scheinův model je znázorněn na obrázku 1.10. **Artefakty** jsou to co je vidět. Je to viditelná rovina firemní kultury, ale bez znalostí ostatních rovin, nelze přesně interpretovat. **Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování**, je rovina částečně vědomá, částečně zřetelná či ovlivnitelná pro vnějšího pozorovatele. **Základní předpoklady** Schein považuje za jádro či „esenci“ podnikové kultury. Je to nejhlubší a neuvědomělá rovina kultury. Fungují automaticky, jsou velice stabilní a odolné změně. Jsou to natolik samozřejmé názory, že o nich nechceme diskutovat, je-li k tomu člověk přinucen, má tendenci je bránit, protože jejich ohrožení ho vnitřně destabilizuje. Schein je toho názoru, že pro pochopení organizační kultury, je potřeba pochopit jednotlivé roviny. Celková podoba kultury je potom obraz všech tří rovin.



Obr. 1.10 Scheinův model firemní kultury<sup>77</sup>

<sup>76</sup> SCHEIN, E. H. The corporate culture survival guide, s.21.

<sup>77</sup> SCHEIN, E. H. The corporate culture survival guide, s.21.



## **1.8 Shrnutí oblasti CI**

Jak je pozorovatelné z výkladu výše, problematika corporate identity je komplexního charakteru. Vychází z filozofie organizace a je tvořena čtyřmi složkami CI (CD, CCom, CCu a produktu ). Aby společnost vybudovala odpovídající corporate identitu (CI), měla by se zabývat všemi oblastmi CI mixu, tedy corporate designem, corporate communication a corporate culture. Tyto oblasti jako celek budují celkovou identitu společnosti. Analýza úrovně a podmínek jednotlivých oblastí CI je předmětem kapitoly 4.

## **2 Charakteristika společnosti Caja Hipodromo**

Caja Hipodromo je spořitelní a úvěrová společnost s ručením omezeným s limitovaným proměnlivým kapitálem. Sídlo společnosti se nachází v mexické státě Durango v hlavním městě Durango. Klienty společnosti spojuje přirozené pouto, snaží se ušetřit a získat půjčku za rozumný úrok.

### **2.1 Historické souvislosti vývoje společnosti Caja Hipodromo**

Kolem roku 1850 se v Německu začaly objevovat první národní banky, odtud se rozšířily do Itálie a později do celého světa. Na americkém kontinentě se objevily nejdříve v Kanadě v roce 1902, ve spojených státech až roku 1909. V Mexiku vznikly první banky v roce 1902. Byly vedené katolickou církví podle německého systému. Po náboženské persekuci v roce 1926 se banky v Mexiku přestaly vyvíjet. Bylo tomu tak až do roku 1951, kdy po působení mexického sociálního pracovníka byly vydány prospekty o národních bankách. Na konci téhož roku byly zřízeny první tři banky v Mexico City.

Několik lidí s úmyslem zlepšit životní podmínky bližních, vypracovali útvary a ústavy spořitelny, které odpovídaly podmínkám v zemi v těch letech. Společenství 20 lidí se rozhodlo, že vytvoří spořitelnu také v Durangu. Zahájili činnost 23. září 1973. Později bylo jmenováno představenstvo a dozorčí rada. O několik měsíců později, v roce 1974, proběhlo první formální setkání, při němž bylo schváleno založení společnosti Caja Hipodromo za přítomnosti zástupce regionálního výboru pro vzdělávání a inspekce C.R.E.V.. Caja Hipodromo tvořila část jedné z osmi federací v Mexiku - DUZACHI, složených s bank v Durangu, ve státě Zacatecas a Chihuahua (státy Mexika). Jméno společnosti Caja Hipodromo znamená: caja = banka, spořitelna,, hipodromo je územní oblast města Duranga, v které byla banka založena.

V roce 1993 Caja Hipodromo spolu s dalšími bankami tvořila regionální služby koordinátora severu na národní úrovni, národní asociaci svazů regionálních unií bank,

spořitelních a úvěrových společností, jejichž název je: ANURCO DE MEXICO. Takto vše pokračovalo až do roku 2004, kdy se Caja Hipodromo stala členem Národní federace finančních společností UNISAP, za účelem dosažení souladu s ustanoveními zákona o spoření a úvěrech a stala se tedy autorizovanou spořitelní a úvěrovou společností.

## 2.2 Caja Hipodromo dnes

V současné době má Caja Hipodromo 7 poboček v obvodu Durango, jedna více je v obvodu města Lerdo a další ve městě Zacatecas v sousedním mexickém státě. Společnost se momentálně snaží rozšířit své působení v sousedním státě Zacatecas. Je zde také jedna další firemní budova, která teprve začíná fungovat. Jednotlivé pobočky a roky jejich založení jsou následující: Matriz (1973), Valle del Sur (1987), Ciudad Industrial (1997), Santuario (1999), Centro (2006), Jardines (2007), Blvd. Durango (2007), Ciudad Lerdo (2008) y Zacatecas (2009). Všechny pobočky jsou zachyceny na obrázku 2.1 a-h).



a) Matriz



b) Valle del Sur



c) Ciudad Industrial



d) Santuario



e) Centro



f) Jardines



g) Blvd. Durango



h) Ciudad Lerdo

**Obr. 2.1 a) –h) Jednotlivé pobočky Caja Hipodromo<sup>78</sup>**

Podle údajů uvedených v předchozím odstavci a v souladu s nárůstem počtu partnerů, lze vyvodit, že Caja Hipodromo je rozšiřující a prosperující společnost. V prvním roce působení v roce 1973 měla společnost 46 partnerů. V průběhu dalších 4 let se tento počet rozšířil na 213 členů. Během příštích deseti let počet členů činil 1500. V roce 1997 dosáhl 7221 členů. Nejvýznamnější expanze byla pozorovatelná mezi lety 1997 a 2007, kdy došlo k rozšíření o 4 pobočky a počet členů se rozšířil na 28 000. K září 2010 Caja Hipodromo poskytla své finanční služby 36 839 členům a rozšířila své působení do dvou mexických států. Do dnešního 2011 rozšířila společnost počet svých zaměstnanců na 90. Organizační struktura společnosti je znázorněna v příloze A.

<sup>78</sup> Interní materiál společnosti

## 2.3 Filozofie společnosti Caja Hipodromo

Filozofie společnosti vychází především z její historie, v průběhu času se utváří a vyvíjí. Celé působení společnosti se potom odvíjí od její mise a vize. Misí a vizí Caja Hipodromo vyjadřuje smysl svého podnikání, zdůvodňuje svoji existenci a nastiňuje své cíle. Dále si Caja Hipodromo zakládá na určitých firemních hodnotách a principech, podle kterých se odvíjí chování celé společnosti.

### Mise společnosti

*„Být konkurenceschopná finanční instituce, která nabízí úvěry na míru v závislosti na potřebách a specifických podmínkách uživatelů prostřednictvím kvalitních služeb pro plnou spokojenost, přispívat tímto k vašemu socio-ekonomickému blahobytu.“*

### Vize společnosti

*„Udržovat si vedení a veřejné uznání jako spolehlivá, bezpečná a konkurenceschopná finanční společnost napříč naší federací, která nám umožňuje zapojit naše partnery a klienty v naše cíle zodpovědnosti, průhlednosti a etických hodnot.“*

### Motto společnosti

Motto, heslo neboli slogan společnosti je umístěn především v logu a na všech tiskových i doplňkových materiálech společnosti.

*„Unidos en el ahorros“ = „Spojení v úsporách“*

### Cíle společnosti

Caja Hipodromo má široké působení a klade si několik cílů. Hlavní cíle společnosti jsou následující:

- Podporovat, podněcovat a organizovat úspory lidí, poskytnout našim partnerům spolehlivé a bezpečné vedení pro ochranu jejich majetku
- Poskytovat úvěry našim partnerům za podmínek stanovených zákonem
- Podporovat produktivitu práce, potlačit lichvářství a vnést mezi naše partnery vzdělávací hodnoty spolupráce
- Vzdělávat naše partnery ve smyslu odpovědnosti a vzájemné podpory v duchu pravé demokracie a univerzálního bratrství

## **Hodnoty společnosti**

Caja Hipodromo si zakládá na uctívání těchto hodnot:

- Společná pomoc
- Odpovědnost
- Demokracie
- Rovnost
- Spravedlnost
- Respekt
- Solidarita

## **Principy společnosti**

Společnost se řídí určitými principy a zásadami, což jí umožňuje aplikovat a vyznávat své firemní hodnoty. Principy společnosti slouží tedy jako směrnice, jejichž prostřednictvím uvádí společnost do praxe své hodnoty. Tyto principy jsou následující:

- Dobrovolné a otevřené členství
- Demokratická kontrola členů a partnerů
- Ekonomická účast partnerů
- Samostatnost a nezávislost
- Vzdělávání a informování
- Spolupráce mezi společnostmi
- Závazek společenství

Všechny výše zjištěné informace jsou základem pro tvorbu odpovídající identity podniku. Vycházet by z nich tedy měly všechny složky corporate identity mixu.

## **2.4 Produkty/služby společnosti**

Jak již bylo řečeno výše, společnost nepodniká pouze ve finanční sféře, snaží se rozvíjet své aktivity i jinými směry. Mezi hlavní služby, které Caja Hipodromo poskytuje patří:

- Spoření
- Úvěry
- Investice

- Vklady na viděnou
- Spoření pro mladistvé
- Platby převodů
- Pojištění spoření a úvěru
- Supermarket
- Rekreační středisko
- Pohřební služba
- Platby elektřiny a telefonu

### **Spoření**

Hlavní podnikatelský záměr společnosti je poskytování spoření, tedy různých druhů spořicích účtů. Společnost má vypracováno několik variant, tak aby uspokojila co nejširší počet klientů. Spoření lze upravit podle požadavků a možností klienta. Pro své zaměstnance umožňuje zvýhodněné spoření. Celkovou svojí filozofií podporuje zvyk šetřit, což vlastně v důsledku přináší společnosti finanční prostředky

### **Úvěry**

Další hlavní činností je poskytování úvěrů. Caja Hipodrom patří v dnešní době v Durangu k nejvyhledávanějším institucím, co se úvěrových operací týče. Společnost nabízí finanční plány na míru podle schopností a možností klienta. Snaží se o další svůj rozvoj dobrými výkony.

## **3 Analýza klíčových prvků corporate identity společnosti Caja Hipodromo**

Tato kapitola se zabývá analýzou corporate identity společnosti Caja Hipodromo. Cílem analýzy je zhodnotit klíčové prvky a identifikovat kritické prvky corporate identity společnosti. Analýza a hodnocení získaných výsledků bylo provedeno podle postupu stanoveného v následující podkapitole. Samotná analýza je rozdělena do tří částí. V první části byly analyzovány prvky corporate designu, ve druhé části prvky corporate communication a ve třetí části prvky corporate culture.

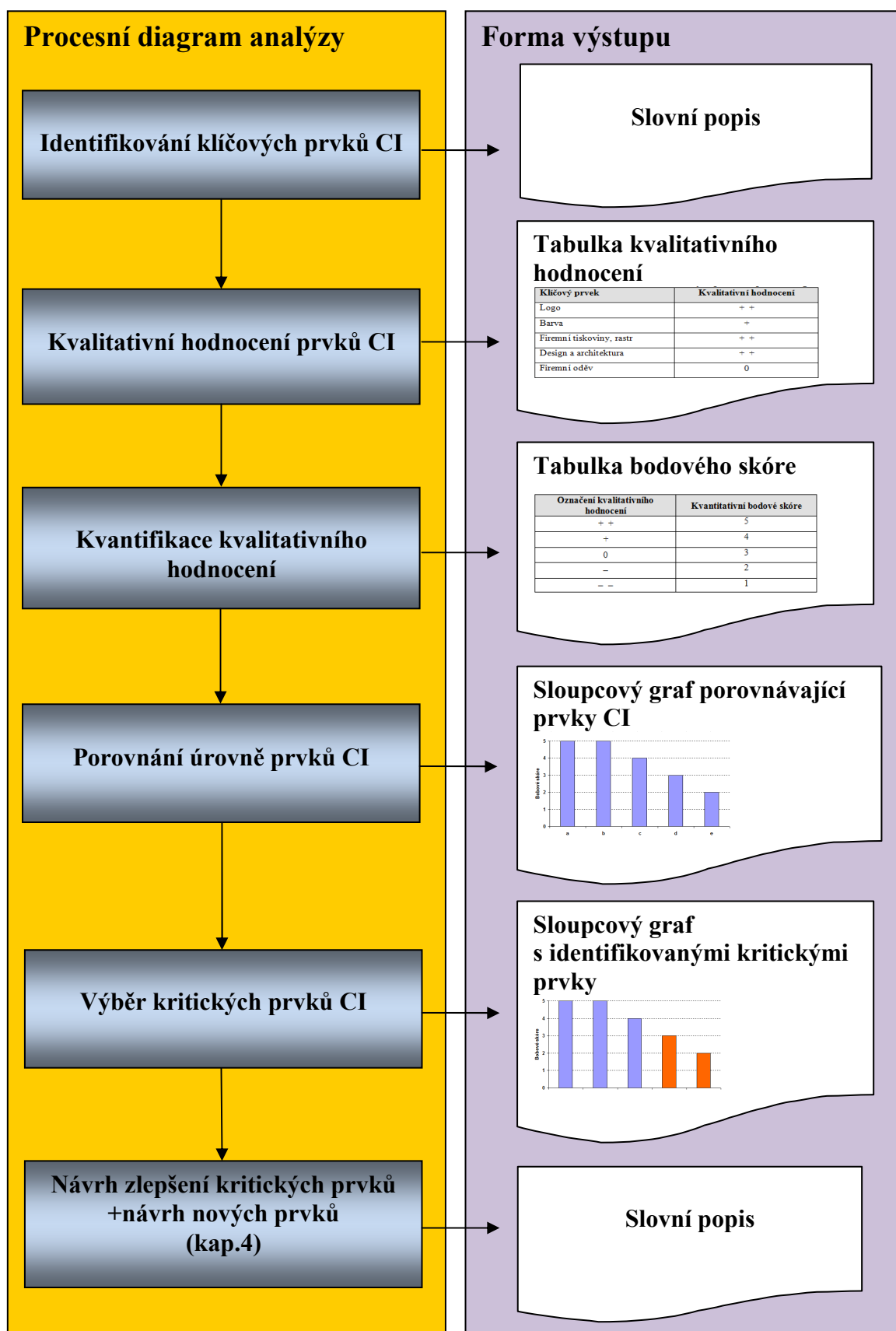
### **3.1 Metodika analýzy CI**

Analýza corporate identity společnosti reflektuje filozofii společnosti. Samotný proces utváření corporate identity se rozpadá do 4 oblastí, tedy do corporate identity mixu (corporate design, corporate communication, corporate culture a produkt) (viz obr. 1.1). Cílem praktické části předkládané diplomové práce je provedení návrhu zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků corporate identity společnosti. Pro splnění cíle byla provedena analýza, jejímž cílem bylo zjištění úrovně corporate identity společnosti (zhodnocení klíčových prvků a identifikování kritických prvků). Analýza byla uskutečněna v několika krocích. Metodika celé analýzy je znázorněna na obrázku 3.1 níže. K provedení kvalitativní analýzy byly použity následující metody:

- zúčastněné pozorování
- řízený rozhovor
- analýza dokumentů

Zúčastněné pozorování probíhalo v rámci desetitýdenní pracovní stáže v marketingovém oddělení společnosti, kde jsem spolupracovala hlavně s vedoucím marketingového oddělení. Pozorování probíhalo v hlavní administrativní budově společnosti, kde pracuje 25 zaměstnanců (společnost má celkem 90 zaměstnanců i s pobočkami). Řízený rozhovor byl veden s vedoucím marketingového oddělení a třemi zaměstnanci v administrativní budově. Otázky byly koncipovány dle analyzovaných oblastí CI společnosti. Analyzovanými podnikovými dokumenty byl především manuál práce či firemní filozofie.





Obr. 3.1 Metodika analýzy CI

Nejprve byly na základě literární rešerše identifikovány klíčové prvky corporate identity společnosti Caja Hipodromo. Prvky byly identifikovány ve třech oblastech corporate identity mixu, tedy v corporate designu, v corporate communication a v corporate culture. Tyto prvky byly dále analyzovány. Produkt společnosti byl brán jako neměnný a nebyl tedy dále analyzován, byl pouze představen. V dalším kroku byly jednotlivé prvky CI kriticky zhodnoceny a kvalitativně posouzeny hodnotící škálou. Hodnotící škála byla rozdělena do pěti úrovní. Jednotlivé prvky potom získaly ohodnocení v závislosti na zjištěných výsledcích. Škála kvalitativního hodnocení prvků CI je vysvětlena v tabulce 3.1.

**Tab. 3.1 Kvalitativní hodnocení**

Označení kvalitativního hodnocení	Interpretace kvalitativního hodnocení
+ +	Výborná
+	Velmi dobrá
0	Uspokojivá
–	Neuspokojivá
– –	Prvek se nevyskytuje

Dále byla provedena kvantifikace kvalitativního hodnocení, dle převodní tabulky 3.2. Každému prvku bylo přiděleno bodové skóre od 1 do 5 v závislosti na získaném kvalitativním hodnocení. Bodové skóre sloužilo, jako podklad pro další vyhodnocení.

**Tab. 3.2 Tabulka bodového skóre**

Označení kvalitativního hodnocení	Kvantitativní bodové skóre
+ +	5
+	4
0	3
–	2
– –	1

Dalším krokem analýzy bylo porovnání úrovně jednotlivých prvků CI. Toto srovnání bylo provedeno na základě bodového skóre a znázorněno pomocí sloupcového grafu, kde na ose X jsou znázorněny jednotlivé klíčové faktory a na ose Y jejich získané bodové skóre. Prvky CI byly pro přehlednost seřazeny sestupně podle ohodnocení.

Na základě získaných výsledků proběhl výběr kritických prvků CI. Za kritický prvek byl považován prvek s bodovým hodnocením 3 a méně. Pokud se v jedné oblasti CI vyskytlo více prvků s hodnocením nad 3, byl jako kritický prvek brán prvek s nejnižším ohodnocením.

Návrh zlepšení kritických prvků corporate identity společnosti a návrh nových prvků corporate identity je předmětem následující kapitoly 4.

## **3.2 Analýza klíčových prvků corporate designu společnosti Caja Hipodromo**

Cílem této podkapitoly je analyzovat klíčové prvky a identifikovat kritické prvky CD společnosti. Podobu dnešního corporate designu vypracovala pro společnost Caja Hipodromo externí společnost Design Consultants v roce 2000. Caja Hipodromo s touto společností stále spolupracuje v případě jakýchkoliv potřeb změn v oblasti corporate designu. Společnost Caja Hipodromo se tedy snaží o jednotný vizuální styl.

### **3.2.1 Identifikace klíčových prvků CD společnosti**

Firemní design společnosti se nejvíce odráží ve firemních barvách, architektuře, interiéru a oděvu zaměstnanců. Jako klíčové prvky corporate designu společnosti byly na základě literární rešerše identifikovány tyto prvky:

- Logo
- Barvy
- Firemní tiskoviny
- Design a architektura
- Firemní oděv

### 3.2.2 Kvalitativní charakteristika klíčových prvků CD

Tato podkapitola se zaměřuje na každý klíčový prvek zvlášť. Bude zde popsána úroveň prvku ve společnosti.

#### Logo společnosti

Hlavním symbolem společnosti Caja Hipodromo je její logo. Před zásahem společnosti Design Konsultant bylo symbolem společnosti růžové prasátko na obrázku 3.2. Prasátko symbolizovalo šetření, ukládání peněz, bylo starorůžové barvy s šedým pozadím. Společnost Design Consultant tento symbol zjednodušila. Logo je dnes tvořeno symbolem, názvem společnosti a mottem společnosti, tj. kombinované logo. Podobu dnešního loga společnosti Caja Hipodromo můžete vidět na obrázku 3.3. Znak v logu nyní symbolizuje kasičku (zjednodušené prasátko). Stále navozuje pocit, že Caja Hipodromo, je ta správná společnost, kam můžete vhodit (uložit) své finance a spořit, že jsou tam vaše peníze v bezpečí, stejně jako v „kasičce či prasátku“. Barva zůstala ponechána jako u prasátka a znak je starorůžové barvy. Logo společnosti je zobrazeno v různých odstínech na všech tiskovinách společnosti, jako jsou například smlouvy, vizitky, kalendáře, reklamní materiály, firemní noviny, bulletiny a jiné.



Obr. 3.2 Přešlé logo společnosti Caja Hipodromo<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Interní materiál společnosti.



Obr. 3.3 Logotyp společnosti Caja Hipodromo<sup>80</sup>

### Barvy

Společnost využívá pro svůj design dvě hlavní barvy, starorůžovou (a různé její odstíny) a šedou. Proč je růžová jednou z hlavních firemních barev pramení ze dvou skutečností. Jeden základ vychází z podoby starého loga, kde bylo v logu růžové prasátko, jako symbol šetření. Druhý důvod je ve významu barvy. Společnost prosazuje genderovou rovnost pohlaví a „otevřené a dobrovolné členství“, což symbolizuje růžová barva. Šedá barva byla zvolena jako doplňková a hodící se k růžové.

### Firemní tiskoviny, rastr

Společnost používá jednotný rastr a grafické uspořádání tiskovin. List papíru formátu A4 určen ke korespondenci je zobrazen na obrázku 3.4. vlevo. V pravém horním rohu je logo společnosti. Napříč celým listem je zesvětlený symbol kasičky. Napravo na obrázku je zachycen dokument formátu A4 pro komunikaci s partnery. Grafické uspořádání listu je obdobné. V pravém horním rohu se opět nachází logo společnosti. Na pozadí tiskoviny se vyjímá zesvětlený symbol kasičky.

---

<sup>80</sup> Interní materiál společnosti.

**CAJA HIPÓDROMO**

**H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA HIPÓDROMO, S.C. de R.L. PRESENTE**

Durango, Dgo. a ... de ... de ...

A continuación me permito pedir la autorización para el cambio de beneficiario, por así convenir a mis intereses anteriormente estaba:

Ahora deseo que quede:

NOMBRE	PARENTESCO	PORCENTAJE

En caso de que no adscriba ninguno de los beneficiarios, cualquier beneficio será pagadero a:

Esta designación anula la registrada en mi solicitud de admisión como socio (a). Les ruego tomar nota de lo anterior dándoles amplias facultades para que, en un caso dado, se sirvan proceder conforme a lo estipulado en la presente.

Por el Consejo de Administración. Nombre: \_\_\_\_\_  
Socio No. \_\_\_\_\_

Superintendencia del Hipódromo, S.A. de C.V. Durango, Dgo. Tel: 011 251 211 2111. Fax: 011 251 211 2112. E-mail: superintendencia@hipodromo.com.mx. P.O. Box 1000, Durango, Dgo. Tel: 011 251 211 2111.

**Obr. 3.4 Korespondenční a administrativní dokumenty<sup>81</sup>**

Oba listy mají dole umístěnou lištu s adresou společnosti a s malými kasičkami. Podobně jsou koncipovány všechny tiskoviny určené pro komunikaci s partnery, tedy veškeré smlouvy a formuláře. Typ písma, které společnost používá je Arial či Arial Black. Ukázky vybraných tiskovin jsou zobrazeny v Příloze B.

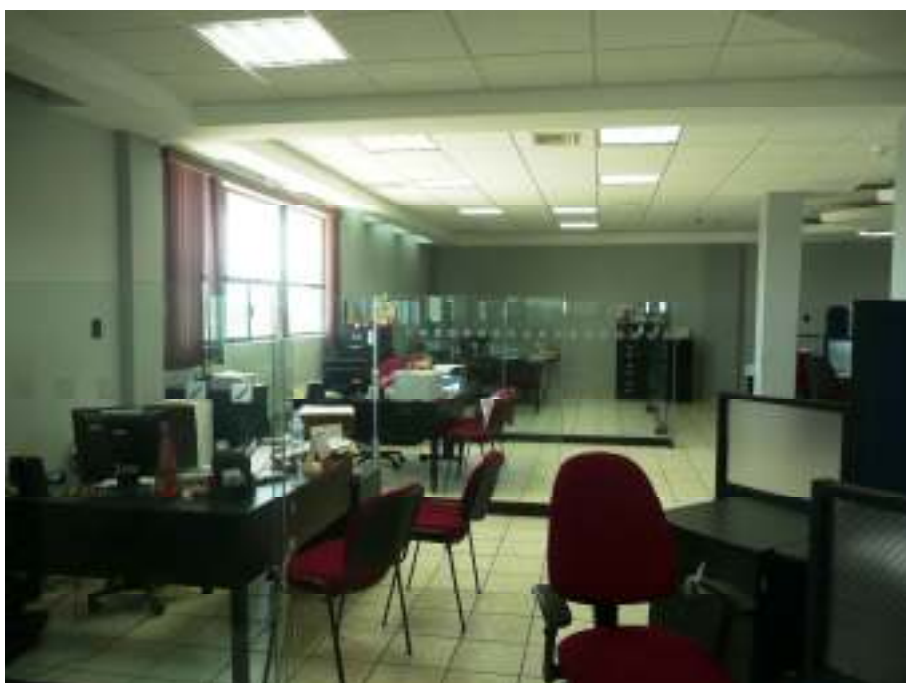
## Design a architektura

Firemní/podniková architektura vychází z firemních barev. Kombinuje starorůžovou a šedou barvu. Fasády budov jsou vždy šedé barvy. Na většině pobočkách je logo společnosti umístěno ve štítu budovy. Hlavní administrativní budova, kde jsou umístěna různá administrativní a finanční oddělení je zobrazena na obrázku 3.5. Architektura všech poboček, které byly uvedeny výše v druhé kapitole na obrázku 2.1 a-h) odpovídá architektuře hlavní budovy. Kombinace starorůžové s šedou barvou ve spojení s typickou architekturou vytváří v městské krajině zcela nepřehlédnutelné stavby. Všechny pobočky společnosti Caja Hipódromo, vyčnívají z jednotvárného reliéfu městské zástavby.

<sup>81</sup> Interní materiál společnosti.



**Obr. 3.5 Administrativní budova společnosti Caja Hipodromo<sup>82</sup>**



**Obr. 3.6 Interiér kanceláří v administrativní budově<sup>83</sup>**

---

<sup>82</sup> foto vlastní

<sup>83</sup> foto vlastní

Interiér firemních budov kombinuje tři barvy. K růžové a šedé byla přidána černá. Interiér kanceláří administrativní budovy je zachycen na obrázku 3.6. Kanceláře a chodby jsou vymalovány světle šedou barvou. Stoly, veškeré skříně a odkládací prostory jsou laděny do černé barvy. Židle a závěsy jsou v růžové barvě.

Celý interiér opět ladí. Přidaná černá barva doplňuje interiér. Z vlastní zkušenosti mohou říci, že vnitřní design budovy a kombinace barev vytváří velmi pozitivní prostředí, v kterém se zaměstnancům dobře pracuje.

K designu a architektuře patří doplňkové a reklamní předměty společnosti, jako propisky, kalendáře, těžítka, diáře a jiné. Předměty vždy odpovídají celkovému firemnímu designu, jsou ve firemních barvách a je na nich vždy viditelně umístěno logo společnosti.

### **Firemní oděv zaměstnanců**

K vypracovanému firemnímu designu patří i firemní oděv. Společnost má pro svoje zaměstnance vyhotoveno několik pracovních uniforem. Muži mají pět uniforem, na každý den v týdnu jednu. Je přesně stanoveno, který den si mají kterou obléci. Ženy mají k dispozici tři uniformy. Je zde také stanovenou, kterou na jaký den. Oblečení je společensky laděno, většinou využívá firemní barvy a dokresluje celkovou atmosféru interiéru společnosti. Zaměstnanci jsou s firemním oděvem vcelku ztotožnění. Jedním z důvodů je i skutečnost, že je uniforma zadarmo. Zaměstnanci v uniformě určené pro pondělí jsou zachyceni níže na obrázku 3.7.





**Obr. 3.7 Firemní oděv<sup>84</sup>**

### **3.2.3 Kvalitativní a kvantitativní hodnocení prvků CD**

Vzhledem k tomu, že celkový corporate design společnosti Caja Hipodromo byl pro společnost vypracován externí společností Design Konsultant, působí jednotný vizuální styl společnosti vcelku propracovaně. Kvalitativní hodnocení klíčových prvků corporate designu je interpretováno v tabulce 3.3.

**Tab. 3.3 Kvalitativní hodnocení klíčových prvků corporate designu**

Klíčový prvek	Kvalitativní hodnocení
Logo	+ +
Barva	+
Firemní tiskoviny, rastr	+ +
Design a architektura	+ +
Firemní oděv	0

<sup>84</sup> Interní materiál společnosti

**Logo** je v rámci analýzy hodnoceno velice kladně. Podoba loga (symbol kasičky) asociuje hlavní produkt společnosti, čímž je spoření. Logo je jednoduché, zároveň unikátní a snadno zapamatovatelné. Plní funkci identifikace, garance a personalizace. Pro svůj specifický tvar a barvu je nepřehlédnutelné. (viz obr. 4.2)

Koláž dvou **firemních barev** (růžová, šedá) působí sladě. Tím, že byl zvolen jemnější tón růžové barvy (starorůžová) nepůsobí barva tolik křiklavě, ale přesto je působivá. Barva vychází z firemní filozofie a podtrhuje produkt. Sama o sobě působí růžová poněkud infantilně, obzvláště když je jí příliš. Přesto zde barvy plní svůj účel, na první pohled zaujmou. Výběr barev je tedy pozitivně hodnocen.

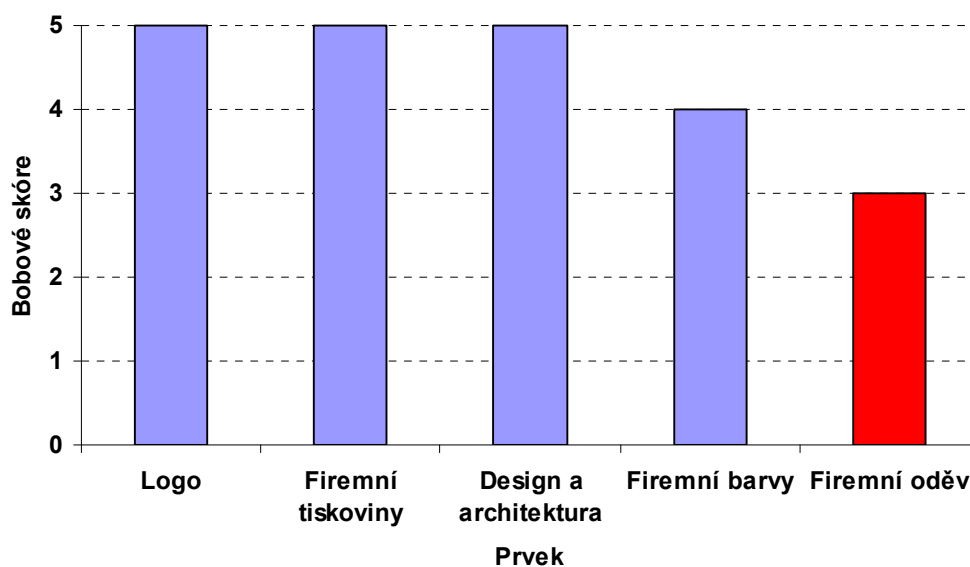
Grafický design a uspořádání **tiskovin** je velice dobře řešeno. Klient je hned schopen identifikovat společnost na základě jakékoliv její tiskoviny (dopisní papíry, reklamní prospekty, obálky, smlouvy, žádosti). Společnost má řád, podle něhož se řídí rozmísťování textů a obrazových komunikátů do tiskovin společnosti. Ukázka vybraných tiskovin společnosti je uvedena v Příloze B.

**Firemní architektura** je sladěna s celkovým designem společnosti. Kombinuje firemní barvy a logo. Pobočky jsou vystavěné v podobném stylu, správně nechávají na návštěvníkovi jednotný pozitivní dojem, ať navštíví jakoukoliv (viz. Obr.4.4 a obr. 2.1 a-h)). Jak vnitřní interiér, tak vnější architektura vytváří jednotnou identitu. Všechny tyto skutečnosti se pozitivně odrážejí na vnímání klientů a veřejnosti. Architektura byla shledána jako nejsilnější prvek corporate designu společnosti.

**Firemní uniforma** dokresluje celý corporate design společnosti. Je to určeno použitím podnikových barev. Ovšem ne vždy ladí uniformy mezi sebou, pánské s dámskými. To je ovlivněno nestejným počtem pánských a dámských uniforem. Další problém je stáří uniforem. Zaměstnanci jsou sice zásobováni novými, ale jejich podoba neodpovídá dnešním módním trendům. Zde je spatřováno slabší místo corporate designu společnosti.

### 3.2.4 Porovnání prvků CD, identifikace kritických prvků CD

Kvalitativní hodnocení klíčových prvků corporate designu bylo kvantifikováno na základě převodní tabulky 3.2. K jednotlivým prvkům bylo přiděleno bodové skóre. Výsledky jsou ilustrovány sloupcovým grafem na obrázku 4.6. Z grafu je patrné, že prvky corporate designu společnosti, jako je logo, firemní tiskoviny a design a architektura jsou na výborné úrovni. Hůře se umístily firemní barvy. Kritickým klíčovým prvkem byl shledán firemní oděv zaměstnanců. V této oblasti corporate designu je potřeba zavést změny. Návrh zlepšení a možných změn v této oblasti bude předmětem kapitoly 4.



Obr. 3.8 Úroveň klíčových prvků CD společnosti Caja Hipodromo

### **3.3 Analýza klíčových prvků corporate communications společnosti Caja Hipodromo**

Jak bylo uvedeno v teoretické části, corporate communication je nedílnou součástí corporate identity každé společnosti. Spoluvytváří celkovou identitu společnosti a buduje její image. Cílem této podkapitoly je analyzovat klíčové prvky a identifikovat kritické prvky CCom společnosti Caja Hipodromo.

#### **3.3.1 Identifikace klíčových prvků CCom společnosti Caja Hipodromo**

V oblasti corporate communication byly jako klíčové prvky zkoumání identifikovány formy corporate communication. Formy CCom byly vymezeny v rešeršní části, z nichž pro společnost klíčové jsou následující:

- corporate design
- public relations
- corporate advertising
- investor relations
- employee relations
- government relations
- university relations

Byl analyzován stav a zapojení jednotlivých forem CCom do komunikace s cílovými skupinami společnosti. Cílové skupiny, se kterými společnost komunikuje byly vymezeny následovně: zákazníci, investoři, média, veřejnost a zaměstnanci společnosti.

#### **3.3.2 Kvalitativní charakteristika klíčových prvků CCom**

U jednotlivých klíčových prvků byla analyzována jejich současná úroveň. Dále bylo zjišťováno zapojení jednotlivých prvků (forem) firemní komunikace do komunikace s cílovými skupinami.

## **Corporate desing**

Corporate design patří k prostředkům neboli k formám firemní komunikace, ale zároveň je i součástí corporate identity mixu a spolupodílí se na celkové CI společnosti. CD byl tedy předmětem analýzy v předchozí kapitole. Bylo zjištěno, že CD má společnost vcelku propracovaný. Ke komunikaci využívá i různé upomínkové a reklamní předměty, přes kalendáře, tužky, těžitka, diáře, vždy ve firemních barvách a s logem společnosti.

## **Public relations**

Public relations (vztahy s veřejností) zaštiťuje marketingové oddělení. Komunikace s veřejností probíhá několika způsoby. Společnost komunikuje prostřednictvím médií či sama. Komunikace s médii v případě společnosti Caja Hipodromo probíhá ve dvou směrech. Jeden způsob komunikace je za účelem reklamy, tedy placená propagace společnosti a jejích produktů. Druhý způsob komunikace s médii je v rámci publicity, tedy neplacené zprávy publikované prostřednictvím médií. Z médií společnost využívá televizi, noviny, časopisy, rozhlas. Médii společnost sama sděluje novinky a informuje je o různých akcích společnosti. Cílem společnosti je, aby média informovala o společnosti v pozitivním světle.

Dále společnost vydává měsíční informační bulletin, kterým informuje klienty o nových produktech a službách, které společnost poskytuje, ale také o sportovním vyžití, které mohou využít jako klienti společnosti (cvičení, kurzy). Ke komunikaci slouží i internetové stránky společnosti. Společnost dále provozuje vlastní aktivity, organizuje různé slavnosti při různých příležitostech (výročí společnosti, svátek matek, poutě, Vánoce, den dětí), kde se sama prezentuje. Sponzoruje různé soutěže a události. Podporuje vzdělávání. Otevřela umělecké kurzy pro veřejnost jako: keramika, tkání, malba nebo pletení. Zajišťuje různé workshopy. Dále propaguje zdravý životní styl a pořádá sportovní akce (sportovní utkání) a přednášky o zdravé výživě.

## **corporate advertising**

Reklamou společnost komunikuje se stávající klienty, ale i potenciálními klienty, tedy širokou veřejností a konkurencí. K reklamě společnost využívá více prostředků. Využívá reklamu v médiích, tiskovou reklamu (noviny, časopisy, letáky, vlastní měsíční bulletin),

venkovní reklamu (billboardy, plakáty), internetovou reklamu a televizní obrazovky v některých autobusech hromadné dopravy.

Komunikaci s médii ohledně reklamy řídí marketingové oddělení. Přičemž jednotlivé reklamy připravuje externí reklamní agentura podle požadavků marketingového oddělení. Vedoucí marketingového oddělení poté pouze vytváří časový plán, kdy a v jakém mediu pojede která reklama. Jak v televizních, tak i v radiových spotech se společnost snaží upozorňovat nejen na možnosti spoření či půjček. Caja Hipodromo se snaží propagovat jiné ze svých aktivit, jako jsou např. organizování či sponzorování různých sportovních a společenských aktivit, možnosti vzdělávání nejen svých zaměstnanců, dále propaguje zdravý životní styl a plno jiných akcí, které pořádá pro širokou veřejnost během roku.

### **Investor relations**

Caja Hipodromo komunikuje se svými investory v podobě výročních monitorovacích zpráv. Mimo to se jednou měsíčně, vždy poslední den v měsíci pořádá meeting s vedením společnosti a s investory. Meetingu se dále účastní vrcholový management a vedoucí jednotlivých oddělení. Na meetingu se hodnotí výsledky společnosti za uplynulý měsíc, jak si společnost vede na finančním trhu, zda plní svůj plán a projednávají se různé připomínky.

### **Employee relations**

Komunikace se zaměstnanci kombinuje několik způsobů a využívá několik prostředků. Caja Hipodromo komunikuje se svými zaměstnanci prostřednictvím intranetu. Na intranetu jsou pravidelně aktualizovány novinky, důležité události a informace o chodu společnosti. Intranet společnosti je nastaven jako výchozí rozhraní pro internetové zobrazení. Díky intranetu se dostanou důležité informace ke všem zaměstnancům ve všech pobočkách společnosti. Dalším komunikačním prostředkem jsou meetingy. Meeting zaměstnanců v hlavní administrativní budově se koná jednou týdně v pátek dopoledne. Trvá z pravidla 1 – 2 hodiny v závislosti na tématech projednávání. Meetingu se účastní vedení společnosti. Probírají se důležité události z týdne. Hodnotí se výsledky za uplynulý týden a vytváří se plán na nadcházející týden. Zaměstnanci mají možnost se vyjádřit k dění ve společnosti.

Společnost si své zaměstnance dále vzdělává a umožňuje jim kariérní postup v rámci společnosti. Zprostředkovává různé školení a kurzy. Umožňuje jim výhodněji využívat služby, které nabízí (zvýhodněné spoření). Stará se o celé rodiny svých zaměstnanců. Pořádá dětské tábory a sportovní soutěže nejen pro děti zaměstnanců. Zajišťuje lékařskou pomoc svým zaměstnancům. Pořádá firemní večírky či oslavy při různých příležitostech (výročí vzniku společnosti, den dětí). Dále pořádá sportovní utkání mezi zaměstnanci. Společnost se tak snaží o neformální komunikaci mezi zaměstnanci i mimo pracovní dobu.

### **Government relations**

V této oblasti firemní komunikace se společnost nějak nezviditelňuje. Snaží se být nestranná a nebýt spojována s žádnou politickou stranou. Nevytváří žádné zvláštní způsoby komunikace s vládou či státní správou.

### **Univeristy relations**

V této oblasti firemní komunikace společnost spolupracuje s několika univerzitami v Durangu. Studentům univerzit umožňuje pracovní stáže uvnitř společnosti. Dále spolupracuje s mezinárodní asociací pro výměnu studentů – IAESTE, v rámci níž umožňuje pracovní stáže zahraničním studentům.

## **3.3.3 Kvalitativní a kvantitativní hodnocení prvků CCom**

Jak je pozorovatelné corporate communication společnosti má široký záběr. **Corporate design** pro společnost vypracovala externí společnost. Bylo zjištěno, že je vcelku propracovaný, tudíž i v rámci corporate communication získal velice pozitivní hodnocení. Hodnocení jednotlivých prvků corporate communication je zachyceno v tabulce 3.4.

Dále bylo zjištěno, že **public relations** je nejširší oblastí CCom ve společnosti. O tuto oblast se stará marketingové oddělení, které je složeno pouze z jedné osoby a to ředitele marketingového oddělení. Poněvadž je tato oblast poněkud širší není toto řízení dostačující. Společnost komunikuje výborně s veřejností prostřednictvím aktivit, které sama organizuje. Nedostatek je ovšem v komunikaci s médii. Ohledně reklamy je vše v pořádku, ovšem v rámci publicity komunikuje pouze prostřednictvím různých zpráv či

oznámení. Není v tomto směru aktivní. Prvek public relations je tedy hodnocen uspokojivě.

**Tab. 3.4 Kvalitativní hodnocení klíčových prvků CCom**

Klíčový prvek	Kvalitativní hodnocení
Corporate design	+ +
Public relations	0
Corporate advertising	+
Investor relations	+
Employee relations	0
Government relations	+
University relations	0

V oblasti **corporate advertising** nebyly zjištěny žádné nedostatky. Společnost využívá různé formy reklamy. Reklamu pro organizaci vytváří reklamní agentura. Marketingové oddělení pouze organizuje časový plán. Prostřednictvím reklamy propaguje i jiné ze svých aktivit než pouze produkty (organizování či sponzorování různých sportovních a společenských aktivit,..) Tento prvek je hodnocen pozitivně.

V oblasti **investor relations** si společnost vede dobře, udržuje s investory pravidelný minimálně měsíční kontakt. Měsíční meetingy a roční monitorovací zpráva, přináší dostatek informací o chodu společnosti. Prvek je hodnocen pozitivně.

**Komunikace se zaměstnanci** je ve společnosti nějakým způsobem funkční (viz charakteristika výše), ke všem zaměstnancům se dostávají důležité informace. Ovšem spolupráce je velice pomalá, pro potřeby dnešní doby nevyhovující, není tolik efektivní. Komunikace je tedy hodnocena pouze jako dostačující.

V případě **government relations** společnost zastává neutrální stanovisko a je jejím cílem zůstat politicky nestranná. Nechce být spojována s žádnou politickou stranou. Mohlo by to ovlivnit její stávající nebo potenciální klienty. Splňuje tedy svůj cíl.

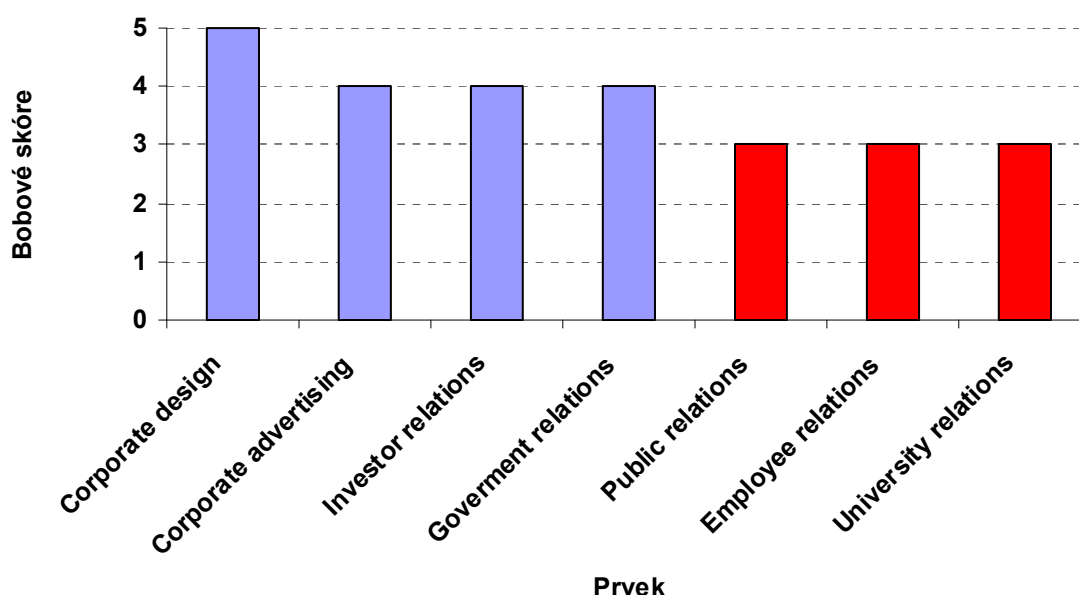


**University relations** je oblast, kde společnost vyvíjí aktivitu, v podobě umožnění stáží studentů. Nepodniká v této oblasti žádné jiné aktivity. Je zde spatřováno místo pro další rozvoj.

### 3.3.4 Porovnání úrovně prvků CCom, identifikace kritických prvků

#### CCom

Kvalitativní hodnocení klíčových prvků corporate communication bylo kvantifikováno na základě převodní tabulky 3.2. K jednotlivým prvkům bylo přiděleno bodové skóre. Výsledky jsou ilustrovány sloupcovým grafem na obrázku 3.9 níže.



**Obr. 3.9 Úroveň klíčových prvků CCom společnosti Caja Hipodromo**

Z grafu je na první pohled viditelné, které prvky jsou na velmi dobré či výborné úrovni (sloupce modré barvy). Nejlépe je v rámci CCom propracován corporate design. V oblasti corporate advertising, investor relations a government relations byla zjištěna velmi dobrá stávající úroveň. Jako kritické klíčové prvky (oblasti) byly shledány : public relations, employee relations a university relations. V těchto oblastech byly spatřeny nedostatky. Bude jim věnovaná pozornost v následující kapitole 4.

### 3.4 Analýza klíčových prvků corporate culture společnosti Caja Hipodromo

V teoretické části této práce byly vymezeny čtyři základní formy firemní kultury. Společnosti Caja Hipodromo, na základě její oblasti podnikání a organizační struktury společnosti, odpovídá **hierarchicky uzavřená** firemní kultura. Společnost má zaběhlá určitá pravidla a postupy podle kterých funguje, čímž se vyhýbá riziku.

Společnost se snaží šířit firemní kulturu ve společnosti pomocí podnikových dokumentů. Každý „nováček“ je seznámen s firemní kulturou díky „pracovnímu manuálu“, kterým je obdarován při prvním nástupu do společnosti. Manuál práce obsahuje dokumenty o filozofii společnosti. Obsahuje tedy její misi, vizi, cíle, hodnoty, které uznává a i principy podle kterých se řídí. Očekává se, že se nově příchozí zaměstnanec ztotožní s filozofií společnosti, pokud už sám podobné hodnoty nevyznává.

#### 3.4.1 Identifikace klíčových prvků CCu

Na základě rešeršní části a zúčastněného pozorování ve společnosti byly identifikovány klíčové prvky corporate culture jako následující:

- Hodnoty, základní předpoklady
- Normy chování
- Historky, mýty
- Zvyky, rituály, ceremoniály
- Hrdinové
- Corporate design

#### 3.4.2 Kvalitativní charakteristika klíčových prvků CCu

Jednotlivé klíčové prvky CCu byly analyzovány na základě zúčastněného pozorování, řízených rozhovorů a analýzy dokumentů.

### **Hodnoty, základní předpoklady**

Hodnoty společnosti vychází z filozofie společnosti. Společnost uznává hodnoty, jako je společná pomoc, odpovědnost, demokracie, rovnost, spravedlnost, respekt a solidarita. V rámci podnikové kultury bylo sledováno, jak se tyto hodnoty odrážejí v chování zaměstnanců. Společnost se snaží, aby zaměstnanci byli o těchto hodnotách informováni a chovali se podle nich. Jednotlivé hodnoty a principy společnosti jsou obsaženy ve zmíněném manuálu práce, který dostane zaměstnanec s nástupem do práce. Pomocí řízeného rozhovoru se třemi zaměstnanci a sledování zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnoty společnosti chápou, povětšinou se s nimi ztotožňují, přikládají těmto hodnotám význam a vychází z nich jejich chování uvnitř společnosti, u výše postavených zaměstnanců i vně.

### **Normy chování**

Normy chování byly sledovány v administrativní budově, kde pracuje 25 zaměstnanců. Normy chování, tedy nepsaná pravidla a zásady chování jsou ovlivněny mexickou kulturou. Mexičané jsou velice vstřícní a otevření lidé. To se odráželo i na zaměstnancích společnosti. Každé ráno strávili 15 -30 minut povídáním si navzájem o tom co dělali a jak se měli. Potom se teprve začínalo pracovat. Pracovní nasazení bylo velice pomalé a neefektivní, což opět vychází z mexické kultury. Zaměstnanci mají na všechno „čas“. Pracovní nasazení zaměstnanců bylo u všech stejné, tudíž nikdo nikterak viditelně nevyčníval z kolektivu. Pracovní den v administrativní budově, kde probíhal výzkum, začínal v devět hodin ráno. Všichni pracovníci se po příchodu do práce zdraví a stráví tak patnáct minut, někdy i více, vyprávěním si navzájem jak se měli a co dělali. Komunikace probíhá ve dvojicích někdy i v menších skupinkách. Pracovní doba od pondělí do pátku je od 9 do 14 hodin, poté následuje čas oběda. V případě společnosti Caja Hipodromo je to dvouhodinová siesta a každý odchází na oběd domů. Odpoledne se pracuje od 16 do 20 hodin. S příchodem na čtvrtou hodinu se každý s každým zdraví znovu. Mimo pracovní dny (pondělí až pátek) se pracuje i každou sobotu, ale pouze dopoledne, tedy mezi 9-14 hodinou.

## **Historky**

Ve společnosti mezi zaměstnanci nekolují žádné novodobé historky či mýty nebo zůstaly z důvodu jazykové bariéry utajeny. Existuje příběh o založení společnosti. Ten je všem zaměstnancům znám a je uveden i v manuálu práce. Zaměstnanci si vypráví své vlastní příběhy z běžného života. Ty mají relativně krátkou životnost a po čase upadají do zapomnění.

## **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Tyto prvky corporate culture se v případě společnosti Caja Hipodromo projevují ve formování firemní kultury společnosti vůbec nejvíce. Rituál zdravení už byl uveden v normách chování. Je zvykem se zdravit ráno po příchodu do zaměstnání, a také po polední přestávce. Mexičané rádi oslavují při jakékoliv příležitosti, patří to k jejich národní kultuře a je to tedy i součástí filozofie organizace. Tudíž k tradicím společnosti patří oslava narozenin každého zaměstnance. Oslava probíhá v pracovní době. Jeden zaměstnanec obstará (zakoupí) dort. Všichni se sejdou v kuchyni nebo v malé zasedací místnosti, oslavenci se zazpívá a popřeje. Oslavenec po sfouknutí svíček rozkrájí dort a všichni spolu vydrží půl až celou hodinu. Celá událost má své kouzlo a na chvíli spojí všechny zaměstnance neformálně dohromady i v pracovní době. Mezi další tradice patří různé firemní večírky pro zaměstnance. Jednou ročně se koná vánoční večírek. Dvakrát do roka probíhá firemní grilování spojené se sportovním dnem a sportovními utkání mezi zaměstnanci. V případě výročí založení společnosti probíhá oslava i s živou hudbou. Některých vybraných akcí se mohou zaměstnanci účastnit i s rodinou.

Rituálem jsou i pravidelné meetingy. Jednou týdně v pátek dopoledne se schází všichni pracovníci administrativní budovy, aby projednali a zhodnotili uplynulý týden. Jednou měsíčně, vždy poslední den v měsíci se koná meeting vrcholového managementu, vedení společnosti, investorů a ředitelů jednotlivých oddělení, kde se sleduje plán, jeho plnění a situace společnosti.

## **Hrdinové**

Společnost nemá své typické hrdiny uvnitř společnosti. Hrdina je někdo, kdo je nositelem firemní kultury a vzorem chování pro ostatní zaměstnance. Všichni zaměstnanci jsou svým

způsobem „hrdiny“ (osobnostmi) pro vnější veřejnost a ztělesňují hodnoty společnosti na veřejnosti. Uvnitř společnosti se přirozeně vzhlíží k výše postaveným zaměstnancům. Ředitel společnosti pan Héctor Vázquez Tinco má svojí přirozenou autoritu. Je to starší muž, všichni zaměstnanci ho uznávají. Po společnosti se tolik nepohybuje, ale stojí v pozadí všech aktivit společnosti a je o všem informovaný.

### Corporate design

Mezi prvky corporate culture je dále také řazena architektura, vybavení, firemní oblékání či symboly (znak, logo). Jsou to prvky, které dokreslují kulturu společnosti i v případě společnosti Caja Hipodrómo, zároveň jsou to ale klíčové prvky corporate designu, byly tedy podrobněji analyzovány v příslušné sekci.

### 3.4.3 Kvalitativní a kvantitativní hodnocení prvků CCu

Ztotožnění zaměstnanců s podnikovými **hodnotami** bylo zjištěno na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jsou s hodnotami a filozofií společnosti obeznámeni. O tuto informovanost se společnost stará od nástupu zaměstnance (viz manuál práce výše). Hodnocení tohoto prvku je tedy pozitivní. Kvalitativní hodnocení prvků CCu je znázorněno v tabulce 3.5 níže.

**Tab. 3.5 Kvalitativní hodnocení klíčových prvků CCu**

Klíčový prvek	Kvalitativní hodnocení
Hodnoty, základní předpoklady	+
Normy chování	0
Historky	+
Zvyky, rituály, ceremoniály	+ +
Hrdinové	–
Corporate design	+ +

V oblasti **norem chování** byly zjištěny nedostatky. Zaměstnanci se sice chovají jako celek a vytváří jednotnou skupinu, tudíž je možné odhadovat jejich chování v různých situacích. Ale jejich pracovní nasazení je neefektivní, tudíž tento prvek CCu byl shledán pouze jako dostačující. Opravdová historka „koluje“ ve společnosti pouze jedna a to příběh o založení.

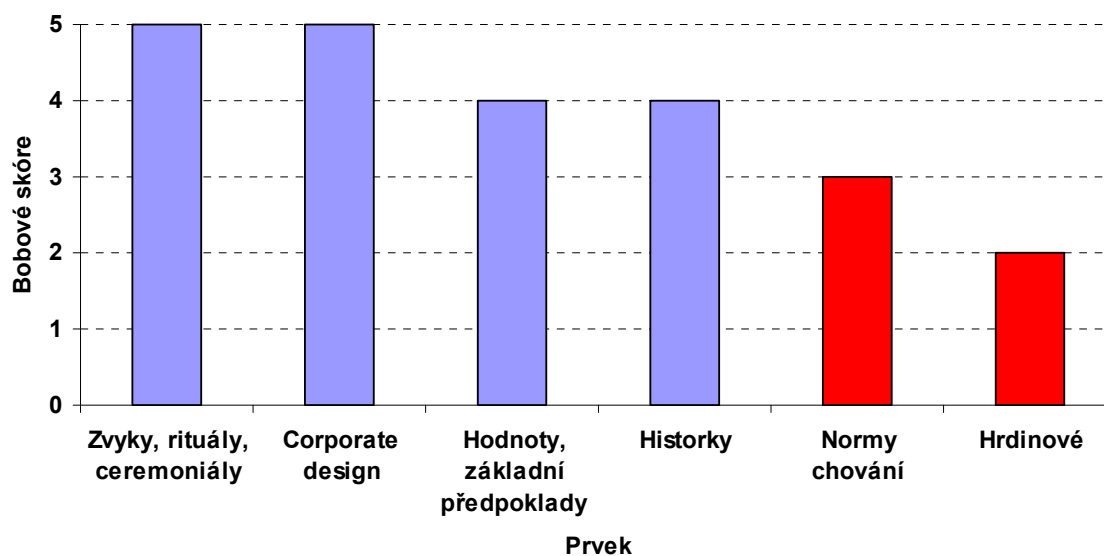
Z příběhu je patrný hlavní smysl a hodnoty společnosti, což je cílem historiky. Tento prvek se nachází na velmi dobré úrovni.

**Zvyky, rituály a ceremoniály** jsou ve společnosti velice zaběhnuté a oblíbené. Tato skutečnost vychází z mexické kultury. Mexičané slaví při každé příležitosti. Tento prvek významně přispívá k utváření firemní kultury a drží zaměstnance při sobě. Vedení společnosti si to uvědomuje a v tomto směru podniká mnoho aktivit, viz výše. Proto byl tento prvek velmi pozitivně ohodnocen.

Bylo zjištěno, že společnost nemá své typické představitele, nositele firemní kultury, tedy **hrdiny**. Vzhlíží se pouze k představitelům managementu. Tento prvek byl shledán jako neuspokojující. **Corporate design** se objevuje v každé oblasti corporate identity. Je významným prvkem i v kultuře společnosti. Dokresluje atmosféru. Například ohledně oděvu, zaměstnanci jsou s nošením firemní uniformy velice spokojeni, to dokazuje jejich oddanost společnosti.

#### 3.4.4 Porovnání úrovně prvků CCu, identifikace kritických prvků CCu

Kvalitativní hodnocení klíčových prvků corporate culture bylo kvantifikováno na základě převodní tabulky 3.2. K jednotlivým prvkům bylo přiděleno bodové skóre. Výsledky jsou ilustrovány sloupcovým grafem na obrázku 4.6.



Obr. 3.10 Úroveň klíčových prvků CCu společnosti Caja Hipodromo

Z grafu je patrné, že z hodnocených prvků jsou na tom nejlépe zvyky, rituály, ceremoniály a corporate design. Tyto prvky se skutečně nejvíce podílí na vytváření firemní kultury společnosti. Hodnoty, základní předpoklady a historky se projevují v utváření firemní kultury o něco méně, ale stále je jejich úroveň velmi dobrá. Těmto čtyřem klíčovým prvkům už tedy nebude dále věnována pozornost.

Jako kritické prvky corporate culture byly identifikovány prvky normy chování a hrdinové. Oba tyto prvky byly shledány na špatné úrovni a bude věnována pozornost v kapitole 4.

## **4 Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků CI**

Tato kapitola se věnuje návrhům zlepšení kritických prvků a návrhům nových prvků corporate identity společnosti Caja Hipodromo. V minulé kapitole byly identifikovány klíčové prvky jednotlivých oblastí CI, byla analyzována jejich současná úroveň. Na základě analýzy byly identifikovány kritické prvky CI, které jsou hlavním předmětem této kapitoly. Návrhy na zlepšení jsou rozděleny dle oblastí, do kterých prvky spadají (CD, CCom, CCu).

### **4.1 Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků CD**

Z analýzy provedené v předchozí kapitole vyplynulo, že corporate design společnosti se nachází ve velmi dobrém stavu. Celkový design pro společnost vypracovala externí společnost Design Konsultant v roce 2000. Klíčové prvky CD, jako je logo, barvy, tiskoviny a architektura byly shledány na výborné úrovni. Jako kritický prvek byla identifikovaná oblast firemního oděvu.

#### **Nové uniformy**

Společnost používá stejné uniformy již od roku 2000. Uniformy neodpovídají dnešním módním trendům. Dalším nedostatkem bylo shledáno sladění dámských a pánských uniforem, což je ovlivněno nestejným počtem uniforem (muži 5, ženy 3). Z těchto důvodů bylo navrženo zlepšení spočívající v přepracování uniforem. K přepracování byla doporučena stejná společnost Design Konsultant, protože s ní společnost stále udržuje spolupráci v oblasti designu (dodává např. reklamní předměty), v minulosti vypracovala celý CD a má podklady ke stávajícím uniformám. Požadované uniformy by měly odpovídat dnešnímu fashion stylu. Bylo doporučeno vyrobit stejný počet uniforem (pánských i dámských). Nákladová náročnost zde není vyčíslena. Jedná se o mexickou společnost, tudíž nákladové vyčíslení v českých korunách by nebylo objektivní. Přínosem této změny by bylo vylepšení a obměna stávajícího corporate designu.



### **Oděv pro sportovní aktivity**

Dále bylo navrženo zhotovit oděv pro sportovní a volnočasové aktivity. Společnost pořádá různé sportovní utkání mezi zaměstnanci a různé volnočasové aktivity, nevlastní ovšem v tuto chvíli žádný oděv použitelný pro tyto příležitosti. Byla doporučena výroba sportovních triček pánského a dámského střihu. Pánský střih v šedé barvě, s logem společnosti na přední straně a prasátkem v růžové barvě (předcházející logo společnosti) na zadní straně. Dámský střih byl doporučen v opačné kombinaci barev, tedy triko ve starorůžové barvě, s logem společnosti na přední straně a prasátkem v šedé barvě nebo pouze jeho obrysem na zadní straně. Zpracování bylo doporučeno zadat opět společnosti Design Konsultant. Tento sportovní oděv by byl dále také pro společnost přínosem v podobě další „neplacené“ reklamy.

### **Doplňkové návrhy v oblasti corporate designu**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost má vcelku propracovaný corporate design. Její design ovšem pochází z roku 2000, bylo by tedy vhodné v této oblasti provést menší aktualizace. Byla doporučena aktualizace v oblasti reklamních a doplňkových předmětů (propisky, kalendáře, těžítka, diáře, poznámkové bloky a jiné upomínkové předměty). U předmětů by zůstaly zachovány barvy, byl by ovšem změněn jejich design a typ. Tato malá změna jednoho z prvků CD by signalizovala, že na sobě společnost stále pracuje a rozvíjí se.

Společnost se chystá navrhované změny projednávat. Návrhy v oblasti firemního oblékání, tedy návrh přepracování stávající uniformy a návrh nového sportovního oděvu, se setkal s pozitivní reakcí. Rozhodnutí o aktualizaci reklamních a doplňkových materiálů je hlubšího charakteru, bude dále ještě projednáváno.

## **4.2 Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků**

### **CCom**

Z výsledků provedené analýzy v předchozí kapitole vyplynulo, že prvky corporate communication, jako je corporate design, corporate advertising, investor relations a

government relations se nachází na velmi dobré úrovni. Jako kritické prvky byly identifikovány public relations, employee relations a university relations.

### **Public relations**

V oblasti public relations byly shledány dva nedostatky. První nedostatek je v celkovém řízení public relations. Veškeré public relations organizuje marketingové oddělení. Caja Hipodromo zaměstnává devadesát zaměstnanců, marketingové oddělení představuje pouze jedna osoba, která je tedy zároveň vedoucí marketingového oddělení. Tato osoba řídí zároveň všechny marketingové aktivity společnosti. Pro potřeby společnosti je to nedostačující, řízení postrádá systém. Bylo navrženo **personální rozšíření marketingového oddělení** o jednoho zaměstnance. Náklady na zaměstnance zde nejsou vyčísleny. Přínosem této změny by bylo odlehčení marketingového oddělení, převedení část práce na nového zaměstnance, čímž by se marketingové oddělení mohlo zaměřit na své ostatní činnosti. Další přínos by byl ve zlepšení organizace, řízení public relations by získalo na systematičnosti.

Další nedostatek v oblasti public relations byl shledán v komunikaci s cílovou skupinou medií v rámci publicity. Společnost s médii komunikuje v podobě informování o novinkách, či různých akcích společnosti. V této oblasti byla navržena **změna přístupu v komunikaci s médii**. Cílem společnosti je, aby o ní média informovala pozitivně a v co nejlepším světle, bylo tedy navrženo cílené zvaní zástupců jednotlivých medií (novinářů, redaktorů, hlasatelů) na akce a události pořádané společností jako hosty. Náklady události by se zvýšily minimálně, v porovnání s přínosem pro společnost. Přínosem by bylo užší navázání kontaktu se zástupci medií, což by pozitivně ovlivnilo publicitu v médiích.

### **Employee relations**

V tuto chvíli komunikace se zaměstnanci probíhá v podobě intranetu, osobně nebo prostřednictvím meetingu. Společnost má devět poboček, tudíž tyto způsoby komunikace byly shledány jako neefektivní, pro potřeby dnešní doby nedostačující. Pro jednotnou firemní komunikaci bylo navrženo zavedení sady aplikací **Microsoft Office Communication server**. Tato sada nástrojů od Microsoft umožňuje sjednocenou komunikaci prostřednictvím platformy pro zjišťování stavu. Dále umožňuje zasílání

rychlých zpráv, konference, podnikové hlasové služby a sdílení plochy či dokumentů. Toto sjednocení komunikace společnosti by přineslo několik výhod:

- Zefektivnění komunikace mezi zaměstnanci, kteří se nacházejí na různých místech (komunikace s pobočkami).
- Zrychlení a zjednodušení spolupráce
- Snížení cestovních nákladů
- Snížení poplatků za provoz telefonů

### University relations

V oblasti university relations společnost v tuto chvíli spolupracuje s několika univerzitami ve městě Durango. Umožňuje mexickým, ale také zahraničním studentům odborné pracovní stáže. Pro rozšíření a zlepšení komunikace s univerzitami a studenty bylo v této oblasti navrženo uspořádání každoroční **prezentace pro budoucí absolventy** (studenty poslední ročníků) ekonomických a IT oborů. Studenti jsou v této době ještě nerozhodní a nemají příliš jasný obraz o pracovním trhu. Tato prezentace by představila společnost, informovala by studenty o možných pracovních příležitostech, byla by tedy zaměřena na přilákání nových pracovníků z řad absolventů. Dále byl navržen **sponsoring školních aktivit**, v podobě finanční podpory technického zázemí školy či různých sportovních aktivit. Přínosem těchto dvou návrhů je zviditelnění společnosti.

## 4.3 Návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků

### CCu

Z analýzy klíčových prvků corporate culture v minulé kapitole vyplynulo, že sledované prvky, jako hodnoty, základní předpoklady, historky, zvyky, rituály, ceremoniály a corporate design vytváří kulturu společnosti a jsou na velmi dobrých úrovních. Kritickými prvky byly shledány prvky normy chování a hrdinové.

## Normy chování

V oblasti norem chování bylo zjištěno, že se zaměstnanci chovají jako celek a vytváří jednotnou skupinu, tudíž je možné odhadovat jejich chování v různých situacích. Ale jejich pracovní nasazení není efektivní, je velmi pomalé. Nepsané normy chování uvnitř společnosti odráží normy chování v mexické kultuře. V této oblasti navrhuji **změnu pracovní doby** administrativní budovy společnosti Caja Hipodromo. Stávající pracovní doba je Po-Pá: 9-14h a 16-20h a v So: 9-14h. Pracovní doba vychází ze zvyklosti v Mexiku. V časovém období mezi druhou a čtvrtou hodinou odpolední je siesta. V tento čas jsou v Mexiku vysoké teploty, a proto se nepracuje. Caja Hipodromo sídlí ve městě Durango, které se nachází v nadmořské výšce 1800 m.n.m., tudíž tam nebývají tak vysoké teploty během roku. Navíc budova společnosti je plně klimatizovaná, není zde potřeba takové polední přestávky. Zaměstnanci sedí v práci celkem devět hodin denně. Jejich pracovní nasazení je pomalejší, není tolik efektivní a produktivní. Je dokázáno, např. podle Paretova pravidla 80/20, že není potřeba u práce sedět celý den. Tudíž bych změnila pracovní dobu na Po-Pá: 9-13h a 14-17h. Sobotní dopoledne bych vypustila. Není v případě administrativní budovy banky zapotřebí pracovat o víkendu. Zaměstnanci jsou schopni v této kratší době zvládnout stejný počet úkolů, zvětšilo by se pracovní nasazení a efektivita práce. Změna pracovní doby administrativní budovy by navíc zlepšila vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanci ve společnosti.

## Hrdinové

Na základě analýzy bylo zjištěno, že společnost nemá skutečného hrdinu, který by byl nositelem podnikových hodnot. Zaměstnanci vzhlíží k výše postaveným zaměstnancům managementu a k řediteli společnosti, který má přirozenou autoritu. V této oblasti bylo navrženo vytvořit **žebříček zaměstnanců**. Zaměstnanci by byli hodnoceni v závislosti na počtu uzavřených smluv a počtu nových klientů. Měsíčně či čtvrtletně by byl vyhodnocen nejlepší zaměstnanec. Ten by byl odměněn určitými výhodami a byl by veřejně vyhlášen. Dále byla navržena **roční soutěž mezi pobočkami**. Na základě určených kritérií by byla pobočka hodnocena. Zaměstnance jednotlivých poboček by tato soutěž stmelila více dohromady, více by spolu spolupracovali. Vyhlášení nejlepší pobočky a nejlepších zaměstnanců by probíhalo každoročně na oslavě výročí založení společnosti. Z žebříčku

zaměstnanců by vzcházeli tzv. „hrdinové“. Obě tyto opatření by byly pro společnost přínosem hlavně v motivaci pracovníků. Být na vyšší úrovni v žebříčku zaměstnanců a být uznáván okolím je přirozená potřeba člověka.

# Závěr

Cílem diplomové práce byl návrh zlepšení kritických prvků a návrh nových prvků corporate identity společnosti Caja Hipodromo. Hlavního cíle bylo dosaženo prostřednictvím dosažení několika dílčích cílů. Na základě rešeršní části práce byly identifikovány klíčové prvky jednotlivých oblastí corporate identity, tedy corporate designu, corporate communication a corporate culture. Tyto prvky byly dále kvalitativně analyzovány pomocí metod zúčastněného pozorování, řízených rozhovorů a analýzou podnikových dokumentů. Cílem analýzy bylo zhodnotit klíčové prvky a identifikovat kritické prvky corporate identity společnosti.

Provedenou analýzou byly zjištěny současné podmínky a úroveň CI společnosti, byly identifikovány slabší oblasti CI společnosti, v kterých byla následně navržena opatření pro vylepšení celkové CI.

Corporate design společnosti byl shledán nejsilnější složkou CI společnosti Caja Hipodromo. V oblasti CD byl jako kritický prvek identifikován firemní oděv. V této oblasti bylo navrženo přepracování firemních uniforem a zhotovení oděvu pro sportovní aktivity. V oblasti CCom byly jako kritické prvky identifikovány oblasti public relations, employee relations a university relations. V oblasti public relations bylo navrženo personální rozšíření marketingového oddělení a změna v přístupu v komunikaci s médii. V oblasti employee relations bylo doporučeno zavést sadu aplikací Microsoft Office Communication server a v oblasti university relations bylo doporučeno uspořádat prezentaci pro budoucí absolventy a sponzoring školních aktivit. Na základě analýzy klíčových prvků CCu byly jako kritické identifikovány prvky normy chování a hrdinové. V oblasti norem chování byla navržena změna pracovní doby a v oblasti hrdinové byl navržen žebříček zaměstnanců.

Navržené změny byly předloženy vedení společnosti. Ta považuje navržené změny jako potenciální příležitost ke zvýšení úrovně CI ve společnosti. O implementaci navržených změn vedení společnosti bude jednat.

# Seznam použitých zdrojů

## Literatura

ABRATT, R., "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 1, 1989. pp. 63-76.

BALMER, J.M.T., VAN RIEL, C.B.M., ``Corporate identity: the concept, its measurement and management'', *European Journal of Marketing*, special edition on Corporate identity, Vol. 31, No. 5 and 6, 1997, pp. 340-55.

BALMER, J.M.T., "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3 and 4, 2001, pp. 248-91.

BALMER, J. M. T. & GREYSER, S. A. eds, *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge, 2003. 365 s. ISBN 0-415-28421-X.

BALMER, J., SOENEN, G., (1996), Rethinking the corporate identity mix, The Transatlantic Identity Study, Enterprise Group. In: JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, 2002, pp. 80.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2.rozšířené vydání. Praha, Management Press 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BERNSTEIN, D., Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communications, 1986, In: BALMER, J.M.T., VAN RIEL, C.B.M., ``Corporate identity: the concept, its measurement and management'', *European Journal of Marketing*, special edition on Corporate identity, Vol. 31, No. 5 and 6, 1997, s.341.

ČIHOVSKÁ, V., Manažment obchodní firmy. Ekonom, Bratislava, 2000. 219 s. ISBN 80-2255-1172-2.

ČIHOVSKÁ, V. *Firemní imidž*. 1. vyd. Bratislava: Eurounion, 2001. 80 s. ISBN: 80-88984-24-6.

DEAL, T., E., KENNEDY, A., A., Corporate Cultures, 1982. In LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol., Organizační kultura - Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 113 s. ISBN: 80-247-0648-2, s. 25.

Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997), "Relations between organisational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, special edition on Corporate identity, Vol. 31 No. 5/6, pp. 356-65.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Firemní komunikace*, 1. vydání, Management Press, Praha, 2000, 230 s., ISBN 80-85643-99-9.

CHAJET, C., SHACHTMAN, T., *Image by Design*, 2. vydání. New York: McGrawhill, 1997, 216 s. ISBN: 0072926023.

JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, 2002, pp. 76-90.

KNAPP, P. M., Designing corporate identity: graphic design as a business strategy. Gloucester: Rockport Publishers Inc., 2001. 160 s. ISBN 10: 1-56496-797-2.

KENNEDY, S.H. (1977), "Nurturing corporate images ± total communications or ego trip?", *European Journal of Marketing*, Vol. 11, pp. 120-64.

LEITCH, S., MOTION J., The Technologies of Corporate Identity, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 32, No. 3, 2002, pp. 45-64.



LUKÁŠOVÁ, R: NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura – od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 113 s. ISBN: 80-247-0648-2.

MELEWAR, T.C., KARAOSMANOGLU, E., Seven dimensions of corporate identity, A categorisation from the practioners' perspectives. European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 7/8, 2006. pp. 846-869.

Olins, W., *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. Boston: Harvard Business Schoul Press, 1989, 224 s. ISBN 0-87584-250-X

PFEIFER, L., UMLAUFOV., M., Firemn. kultura: s.la sd.len.ch c.lu, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

SCHEIN, E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: John Wiley & sons, Inc, 2009. 256 s. ISBN 978-0-470-29371-3.

SVOBODA, V., *Public relations – moderně a účinně*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠIGUT, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: ASPI Publishing, 2004. s. 88. ISBN 80-7357-046-7.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2006, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VAN RIEL, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, London: Prentice-Hall, , 1995, 245 s.. ISBN-10: 0131509969.

VAN REKOM, J., VAN REAL, C.B.M., WIERENGA, B., Corporate identity. Van vaag koncept naar hard feitenmateriaal', 1991. In: JENKINS, E., MELEWAR, T.C., Defining the Corporate Identity Construct, Corporate Reputation Review, Vol. 5, No. 1, 2002, s. 80.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

VEBER, J., *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. 700 s., ISBN: 8072610295.

### **Internetové zdroje**

Caja Hipodromo [online]. Oficiální stránky společnosti. [cit. 2012-04-06] Dostupné z: <<http://www.cajahipodromo.com.mx/>>.

Corporate identity set [online]. [cit. 2012-02-06] Dostupné z: <<http://www.grafika.cz/art/design/Corporate-Identity-Set-rec.html>>.

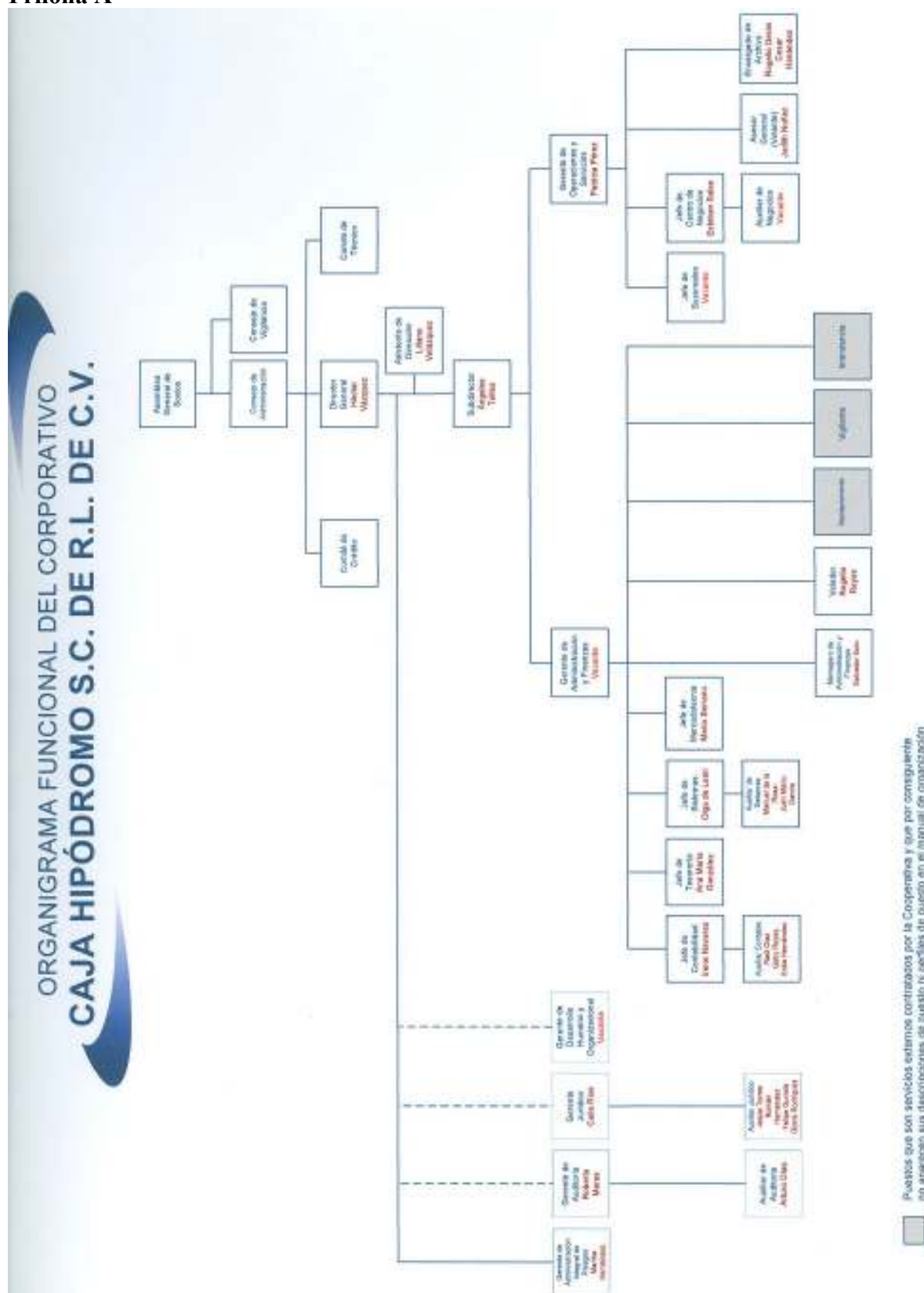
Logo značky Nike [online]. [cit. 2012-02-28] Dostupné z: <<http://www.paperblog.fr/3451333/le-logo-de-la-marque-nike-n-a-coute-que-35-dollars/>>.

Idnes.cz [online]. Ekonomika, ČSOB má nové logo [cit. 2012-03-03] Dostupné z: <[http://ekonomika.idnes.cz/csob-ma-nove-logo-0kb-/ekoakcie.aspx?c=A010208\\_185119\\_ekoakcie\\_jjx](http://ekonomika.idnes.cz/csob-ma-nove-logo-0kb-/ekoakcie.aspx?c=A010208_185119_ekoakcie_jjx)>.

Logo IPB [online]. [cit. 2012-03-03] Dostupné z: <<http://www.radio.cz/cz/rubrika/ekonomika/cesko-usiluje-o-dohodu-s-nomurou>>.

Logo značky Nestlé [online]. [cit. 2012-02-28] Dostupné z: <<http://lego.wikia.com/wiki/File:Nestle-logo.jpg>>.

Mobil.cz [online]. [cit. 2012-03-05] Dostupné z: <[http://mobil.idnes.cz/vime-jak-vypada-nove-logo-oskara-dap-/mob\\_operatori.aspx?c=A050629\\_162449\\_mob\\_operatori\\_brz](http://mobil.idnes.cz/vime-jak-vypada-nove-logo-oskara-dap-/mob_operatori.aspx?c=A050629_162449_mob_operatori_brz)>.



Obr. 1 Organizační struktura společnosti Caja Hipodromo<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Interní zdroj společnosti.

## Příloha B

# 2000



**CAJA HIPÓDROMO**  
Unidos en el ahorro

<b>ENERO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>FEBRERO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29	<b>MARZO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
<b>ABRIL</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<b>MAYO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>JUNIO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
<b>JULIO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>AGOSTO</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>SEPTIEMBRE</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
<b>OCTUBRE</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>NOVIEMBRE</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<b>DICIEMBRE</b> D L M M J V S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

Tepehuanes 709 Col. Hipódromo, Tel. (18) 18 49 03 Fax (18) 18 93 01  
Rio Tamaulipa 708 Tel. (18) 12 27 60 Y Av. del Hierro esq. Priv. del Hierro Col. Industrial Dgo. Tel. 14 28 00

Obr. 1 Kalendář<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Interní materiál společnosti.

### Información Proporcionada por el gerente

#### Datos Personales

Socio No. \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ ☐ **Confirmado** ☐ **No Confirmado**

Empresa y lugar de su trabajo \_\_\_\_\_ ☐ **Confirmado** ☐ **No Confirmado**

Saldo de Partes Sociales \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

Saldo de Ahorros \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

Saldo de Depósitos a Plazo Fijo \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ vence en \_\_\_\_\_ meses

Saldo de Cuenta Corriente \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

Está como garantía de:

Socio No. \_\_\_\_\_ con saldo de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ vence en \_\_\_\_\_

Socio No. \_\_\_\_\_ con saldo de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ vence en \_\_\_\_\_

Socio No. \_\_\_\_\_ con saldo de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ vence en \_\_\_\_\_

El cumplimiento en Préstamos anteriores ha sido ☐ **Bueno** ☐ **Regular** ☐ **Malo**

Su asistencia a las Asambleas ha sido ☐ **Buena** ☐ **Regular** ☐ **Mala**

Información adicional \_\_\_\_\_

---

#### De los Fiadores

**1.-** Socio No. \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ ☐ **Confirmado** ☐ **No Confirmado**

Ocupación \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Empresa y lugar de su trabajo \_\_\_\_\_

Total de haberes en la C.P. \$ \_\_\_\_\_ avala a \_\_\_\_\_ socios

Saldo de Préstamos en la C.P. \$ \_\_\_\_\_

El cumplimiento en Préstamos anteriores ha sido ☐ **Bueno** ☐ **Regular** ☐ **Malo**

Observaciones \_\_\_\_\_

**2.-** Socio No. \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ ☐ **Confirmado** ☐ **No Confirmado**

Ocupación \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Empresa y lugar de su trabajo \_\_\_\_\_

Total de haberes en la C.P. \$ \_\_\_\_\_ avala a \_\_\_\_\_ socios

Saldo de Préstamos en la C.P. \$ \_\_\_\_\_

El cumplimiento en Préstamos anteriores ha sido ☐ **Bueno** ☐ **Regular** ☐ **Malo**

Observaciones \_\_\_\_\_

#### Resolución

☐ **Oficial de Préstamos**

☐ **Gerente** \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

☐ **Comité de Crédito** ☐ **Aprobada** ☐ **Rechazada**

Por unanimidad en reunión legal resolvió \_\_\_\_\_ el préstamo por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_

en las siguientes condiciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha de resolución \_\_\_\_\_ Acta No. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Presidente \_\_\_\_\_ Vice-Presidente \_\_\_\_\_ Secretario

Obr. 2 Osobní formulář<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Interní materiál společnosti.